Didier Gascuel, coord.

CARRIÈRES D'HALIEUTES

Histoires de mer et de passions





Carrières d’halieutes

Histoires de mers et de passions

Didier Gascuel, coord.

Patrick Andrier, Loïc Antoine, Isabelle Autissier, Richard Brouzes, Arnault Chaperon, Bertrand Couteaux, Jean-Claude Cueff, Philippe Cury, Guy Fontenelle, François Henry, Denis Lacroix, Michel Lamboeuf, Yves Le Borgne, Gérard Maisse, Rémy Noé, Marc Taconet

Les textes de cet ouvrage ont été sélectionnés par un « jury littéraire étudiant » constitué d'halieutes en formation : Victor Bailhache, Nathan Bouguet, Axelle Braun, Grégoire Butruille, Ines Chamberon, Marthe de Cherade de Montbon, Lilia Guillet, Clara Jarry-Levy, Salomé Khatib, Anouk Laurent, Edel Lheureux, Constance Merdrignac, Marie Naitali, Amélie Nithard, Thibault Pivetta, Mikaëla Potier, Camille Prioux, Martin Quero, Natacha Rubinstein et Valentin Thomas.

ISBN papier : 978-2-7592-3255-0
ISBN PDF : 978-2-7592-3256-7
ISBN ePub : 978-2-7592-3257-4

Éditions Quæ
RD 10
78026 Versailles



www.quae.com
www.quae-open.com



Pour toutes questions, remarques ou suggestions : quae-numerique@quae.fr

Récits d'halieutes



À Émile Postel, Marcel Sainclivier et Jean Collignon

Prologue

Rarement, sans doute, une formation universitaire aura autant marqué tout à la fois ceux qui l'ont suivie et la dynamique d'un secteur économique dans sa globalité.

L'halieutique est la science de l'exploitation des ressources vivantes aquatiques. C'est, en quelque sorte, l'agronomie des milieux aquatiques. Une science au service du développement d'une pêche et d'une aquaculture durables. Une science intrinsèquement pluridisciplinaire, qui mobilise tout autant l'océanographie, l'écologie et la biologie, l'économie des ressources naturelles, la technologie et la connaissance des modes de production.

La formation des ingénieurs agronomes spécialisés en halieutique a débuté à Rennes en 1970, et elle a très vite mobilisé des passionnés. Devenus cadres du secteur, ils ont joué un rôle majeur. Ils ont contribué au dynamisme de la recherche scientifique, au développement des armements de pêche et des entreprises aquacoles, à la structuration des organisations professionnelles, au dynamisme des filières des produits de la mer, à l'administration et à l'accompagnement du secteur, et plus généralement au renforcement de l'expertise halieutique en France et à l'étranger.

Les premiers temps ont été dévolus à la conquête de ressources et de techniques nouvelles. Progressivement, de nouveaux enjeux sont apparus : pour assurer la viabilité économique des filières dans un contexte international en mutation ; pour mettre le secteur au service du développement durable, notamment dans les pays du Sud ; pour réconcilier l'exploitation et la conservation des ressources aquatiques, en mer comme en eau douce. En réalité, les halieutes ont toujours été et sont plus que jamais à la croisée des grands défis de l'humanité : nourrir la planète en préservant la biodiversité dans le contexte du changement global.

Aujourd'hui, les premiers halieutes formés sont à la retraite. Il est temps de faire un bilan, de témoigner et de raconter ce qui apparaît – avec le recul – comme une saga fascinante. Ce livre regroupe des textes écrits, début 2020, par les halieutes des premières promotions et sélectionnés par un jury d'étudiants. Il raconte des tranches de vie, des épisodes marquants, attachants ou représentatifs d'une époque et d'un métier.

Tous les amoureux de la mer, de ses fabuleuses ressources et des hommes qui en vivent y trouveront leur compte.

Une formation unique, née dans la tempête

Didier Gascuel et Guy Fontenelle
Professeurs à l'Institut Agro

Didier Gascuel a été recruté à l'Institut Agro, alors Ensar (École nationale supérieure agronomique de Rennes) en 1986 et est responsable de la formation halieutique depuis 2003. **Guy Fontenelle** fait partie des pionniers. Il a été recruté en 1974 et a pris sa retraite en 2012. Ce récit s'appuie largement sur un texte qu'il a écrit en 2016, à l'occasion de la célébration du 1 000e halieute formé, et qui a été enrichi par les apports des responsables successifs de la formation, Jean Collignon, Jean-Claude Le Guen et Jean-Yves Le Gall.

L'un et l'autre, nous avons rejoint cette aventure presque par hasard. Nous y avons consacré l'essentiel de notre carrière, poursuivant l'histoire de cette formation singulière dont nous fêtons les 50 ans en 2020. C'était à l'origine une formation improbable qui, bien avant l'heure, s'est construite sur la pluridisciplinarité et sur la convergence de deux mondes qui s'ignoraient alors très largement, celui des grandes écoles d'ingénieurs et celui des universités. Une formation qui prétendait se mettre au service du développement d'un secteur économique, avant même que celui-ci n'en exprime réellement le besoin. Une formation née pour la pêche, et plus généralement pour l'exploitation durable des ressources vivantes de la mer et des eaux douces, pour la gestion des usages et la conservation des écosystèmes marins et de l'océan.

Une première naissance… très provisoire

La formation halieutique est née de l'initiative d'un homme, Émile Postel, un personnage hors du commun. Titulaire d'un diplôme d'agronomie de l'École de Rennes et d'un Certificat universitaire en mathématiques – déjà un double cursus –, il débute sa carrière après-guerre, d'abord à la station de zootechnie de l'Agro, puis à l'Office scientifique et technique des pêches maritimes. En 1947, il est recruté comme océanographe à l'Office de la recherche scientifique et technique outre-mer (Orstom), devenu depuis l'Institut de recherche pour le développement (IRD). Il travaille successivement à Dakar, Tunis et Casablanca, s'intéressant notamment aux ressources et aux pêcheries thonières, mais aussi aux poissons du golfe de Gabès ou à la langouste du Cap-Vert. Il soutient sa thèse d'État en 1955 et est chargé de cours en océanographie des pêches à l'université de Marseille et d'Alger. En 1966, il est recruté à la faculté des sciences de Rennes, où un laboratoire vient d'être créé en support à la formation d'Océanographie biologique. Un agronome à la fac, ensei-

gnant de biologie des pêches et porteur d'une vision : les conditions sont réunies !

Émile Postel s'attache à concrétiser une idée qu'il porte en réalité depuis les années 1950 : la création d'une formation nouvelle, apte à fournir à l'industrie des pêches les cadres supérieurs dont elle a besoin. « Pourquoi ne pas copier l'halieute sur l'agronome ? L'halieutique, science de la pêche, est à l'exploitation des ressources vivantes des eaux marines et continentales, et notamment à la pêche, ce que l'agronomie, science de l'agriculture, est à l'exploitation des ressources vivantes du sol terrestre. » Émile Postel souhaite une formation en deux ans, avec un tronc commun pluridisciplinaire et trois options, en biologie, en technologie et en économie. La première déboucherait sur la recherche appliquée, la deuxième vers les industries de transformation, et la troisième vers l'administration et les organisations professionnelles.

Il entraîne dans l'aventure l'un de ses amis agronomes, Marcel Sainclivier, comme lui médaillé de la Résistance et qui est alors professeur de technologie alimentaire à l'école agronomique de Rennes. Ensemble, ils décident de la création d'un cursus hybride mêlant des étudiants de l'université et de l'Agro et réalisé sur les deux sites. En 1969, quatorze étudiants très motivés sont volontaires, huit de l'Agro, six de la fac. L'aventure démarre. Dans l'esprit de ses fondateurs, c'est encore un projet expérimental, engagé un peu à la hussarde, avec des moyens minimaux et sans réel appui ni des ministères, ni des grands instituts de recherche nationaux, ni même de la profession. Postel lui-même s'interroge sur les débouchés, sur les moyens humains à mobiliser, et sur la forme administrative que doit revêtir une version pérennisée de la formation. Il plaide notamment pour la création d'un tandem Rennes-Concarneau pour avoir une station d'application sur le littoral.

Les premières années de cette formation encore embryonnaire sont difficiles. Les professeurs Postel et Sainclivier assurent les enseignements de biologie des pêches et de technologie des produits de la mer. La formation s'appuie également sur de nombreuses conférences professionnelles et sur plusieurs voyages d'études. Mais elle souffre d'un déficit d'enseignements, notamment dans le domaine de l'économie. L'Inra, sollicité, ne donne pas suite. Quant au tout jeune Centre national pour l'exploitation des océans (Cnexo)[1], il conclut son enquête sur les métiers de la mer en indiquant que les préoccupations liées à la pêche sont peu nombreuses. De son côté, le Service de la pêche de la Chambre de commerce et d'industrie du Morbihan s'interroge sur la viabilité de la formation rennaise et sur l'opportunité de créer un IUT d'halieutique à Lorient.

Le secteur des pêches est alors en plein développement et les structures professionnelles se multiplient. Les mentalités s'ouvrent à l'idée que le secteur pourrait avoir besoin de cadres non issus du milieu professionnel. Une reconnaissance progressive de l'utilité de matière grise à la pêche fait son chemin. Pour autant, les embauches sont rares et les premiers diplômés s'orientent principalement vers la recherche scientifique et la coopération

---

1. Créé en 1967 et basé à Brest, le Cnexo fusionnera en 1984 avec l'Institut scientifique et technique des pêches maritimes (ISTPM), pour donner naissance à l'Institut français pour l'exploitation de la mer (Ifremer).

technique à l'étranger. La formation ne fait pas le plein, notamment du côté des Agros qui préfèrent s'orienter vers des spécialisations mieux établies et apparemment moins risquées en matière d'insertion professionnelle. De leur côté, les étudiants universitaires sont confrontés à une curieuse situation, car l'université ne leur délivre un diplôme d'études approfondies que pour les enseignements… universitaires. Les cours de l'Agro ne comptent pas et la formation n'a qu'une faible lisibilité. Plus généralement, elle fait face aux réticences des administrations et des corps d'enseignants des deux établissements, qui ont alors du mal à saisir l'opportunité de cet enseignement plurisites et pluridisciplinaire.

L'année 1972 est celle de tous les dangers. Le professeur Postel part officiellement en retraite. Même s'il reste très impliqué comme professeur émérite, la consolidation de l'équipe pédagogique devient une urgente priorité et les établissements concernés doivent s'engager. Cette fois, c'est oui ou c'est non. Malheureusement, les instances universitaires réorientent toutes les formations marines sur l'université de Brest et la faculté de Rennes décide que ce sera non. Elle renonce, en abandonnant la filière Océanographie biologique. Exit le double recrutement ; la troisième promotion est la dernière à comporter des étudiants inscrits à l'université. Mais il y a plus grave. L'initiative de la formation venait de la fac, qui en assurait largement le support administratif en même temps qu'une bonne partie des enseignements. Il fallait une bonne dose d'audace pour imaginer que la formation pourrait survivre dans ces conditions. Une bonne dose d'audace et l'engagement de quelques hommes qui croyaient à ce projet.

Une seconde naissance : l'Agro prend la main

Dès juin 1972, Marcel Sainclivier engage la riposte. Il rédige un mémento où il propose la création d'un institut halieutique qui aurait pour mission de promouvoir la pêche en élevant le niveau intellectuel de ses responsables et cadres. Analysant plusieurs options possibles, il recommande de s'appuyer sur la formation existante et argumente pour une intégration au sein de l'Agro de Rennes. À ses yeux, l'institut doit disposer d'une certaine autonomie et former en deux ans des ingénieurs halieutes, recrutés au sein du cursus agronome, ainsi que des étudiants universitaires, français ou étrangers, auxquels serait délivré un Certificat d'études supérieures halieutiques. Sainclivier revendique donc le maintien d'un lien fort avec l'Université, mais souhaite également mobiliser l'École maritime de Saint-Malo, le Collège de France de Concarneau et l'ISTPM. Naturellement, Émile Postel appuie le projet et suggère même la création d'un institut à vocation francophone et européenne.

Le mémento débouche sur la mise en place d'une commission chargée d'étudier le projet. Une course de vitesse s'engage alors entre deux visions divergentes. D'un côté, la commission est rapidement placée sous la présidence du directeur de l'enseignement et de la recherche au sein du ministère de l'Agriculture. Elle regroupe des représentants des différents ministères concernés, des instituts de recherche et du monde professionnel. Marcel Sainclivier y insiste pour que la formation halieutique, qu'il souhaite de nature très pluridisciplinaire, soit intégrée à l'enseignement agronomique. Mais, de son côté, le Cnexo semble prendre ombrage de

l'intitulé « Institut halieutique » et veut saisir cette opportunité pour prendre le leadership de l'enseignement supérieur dans le domaine de l'océanographie biologique. Il met en place un groupe sectoriel Pêche et Aquaculture, chargé de s'interroger sur l'opportunité d'un enseignement halieutique, en sous-estimant largement au passage la nécessaire pluridisciplinarité d'une telle formation qu'il verrait bien positionnée à Brest.

À Rennes, dans le même temps, il faut parer au plus pressé. La publication du mémento et la mise en place de structures de réflexion sur le projet justifient de maintenir la formation existante, au moins à titre provisoire. Une quatrième promotion est donc recrutée à l'automne 1972, avec un effectif minimum de cinq étudiants agronomes, dont un seul Rennais[2]. Il faut dire que les candidats ne se bousculent pas pour rejoindre un cursus qui semble si compromis. Heureusement, Émile Postel poursuit ses enseignements en vacation, et l'Agro assure l'intendance administrative. En décembre 1972, Sainclivier propose même un plan ambitieux visant à intégrer la formation au sein de l'Agro dans une logique de long terme. Il recommande de créer une chaire spécifique à l'halieutique regroupant au minimum deux enseignants, mais également de renforcer les autres chaires de l'établissement en recrutant des enseignants dédiés en hydrobiologie continentale, en économie des pêches, en microbiologie et en technologie des produits de la mer. C'est peu dire que le projet, qui suppose le recrutement *ex nihilo* de six enseignants, reçoit un accueil mitigé au sein des structures de l'établissement. Beaucoup se demandent encore ce que la pêche et les sciences marines viennent faire dans une école d'Agro.

Le sauvetage s'amorce au printemps 1973, grâce à l'engagement du directeur de l'Agro, Camille Moule. À l'issue d'une réunion du groupe sectoriel Pêche et Aquaculture tenue au siège du Cnexo, il semble prendre pleinement conscience de l'intérêt de la formation créée à Rennes, de son utilité et de son caractère unique, mais aussi des convoitises qu'elle suscite apparemment et de la nécessité d'agir vite pour sauver un projet en danger. Il prend la décision de demander aux différents conseils de l'établissement la création d'un département d'halieutique et le recrutement en urgence d'un poste de professeur en biologie et écologie marine. Avec cette initiative volontariste, il fait le pari qu'une fois la formation en place, les commissions en cours et les hautes instances compétentes s'étant prononcées, des moyens seront dégagés pour la suite.

Miracle, les conseils suivent et accordent le poste demandé. L'engagement est modeste, presque symbolique. Néanmoins, créer une chaire de biologie marine au sein d'une école d'agro est une incroyable rupture. Et pour la première fois, des moyens humains spécifiques sont attribués par l'établissement à la formation halieutique, comme s'il était désormais admis qu'elle devait s'inscrire dans la durée. D'ailleurs, le recrutement des étudiants agronomes repart à la hausse. Ils sont une dizaine à rejoindre la cinquième promotion recrutée à l'automne. C'est le début d'un engouement pour l'halieutique qui ira croissant dans les années suivantes. Fin 1973, un concours se met en place et conduit au recrutement de Jean Collignon. Il prend la direction de la toute nouvelle chaire de biologie écologie marine, créée en janvier 1974. L'aventure semble relancée.

2. Voir le témoignage de Rémy Noé dans cet ouvrage, p. 129.

Pendant ce temps, le groupe sectoriel Pêche et Aquaculture poursuit benoîtement ses travaux. Plusieurs projets de formation sont sur la table. Celui de l'Agro, mais également ceux de la Chambre de commerce et d'industrie du Morbihan, du ministère de la Marine marchande, de l'université de Rennes 1, de l'École nationale vétérinaire de Nantes, et d'autres encore. La commission définit une grille d'analyse standardisée pour comparer les projets, en réalité de natures très différentes. Elle analyse, débat, se réunit, analyse encore et publie enfin ses conclusions en mars 1974… en ne faisant aucune proposition concrète. Tout juste recommande-t-elle de ne pas disperser les actions de formation, et de réserver la formation des océanographes… à la formation continue. Tant de mobilisation de matière grise pour si peu de résultats !

L'Agro se voit ainsi privée de la perspective radieuse d'une grande mobilisation ministérielle. Le projet ambitieux d'un institut halieutique doté de moyens importants s'éloigne, et, pendant très longtemps, la formation devra vivre avec une voilure réduite. Il est cependant fort heureux que l'établissement n'ait alors pas attendu pour agir. Hormis son projet, seul celui de l'École vétérinaire connaîtra un début de concrétisation dix ans plus tard, avec la création à Nantes d'un enseignement de pathologie aquacole. L'Agro interviendra d'ailleurs pour que cette formation n'utilise pas le mot halieutique dans son intitulé. Quant à l'université de Brest, elle se recentre sur le domaine de l'océanologie biologique, semblant *de facto* prendre acte du fait que la formation halieutique requiert une approche pluridisciplinaire et polytechnique que seule une école d'ingénieurs comme l'Agro est à même de porter. Ceci n'exclut en rien les collaborations, et une longue période de partenariat s'engage avec l'université. Mais le leadership de l'Agro ne sera plus jamais contesté. Les visionnaires, tenants d'une agronomie des ressources aquatiques, ont eu raison. À partir de cette époque et jusqu'à aujourd'hui, la formation rennaise occupe une place unique dans le paysage national, comme seule formation de 3e cycle spécifiquement dédiée à la pêche et à l'exploitation durable des ressources aquatiques, à l'interface entre sciences du vivant, sciences de l'ingénieur et sciences sociales.

Le temps des pionniers

Début 1974, Jean Collignon reprend donc la direction de la formation. À l'instar de Postel, il a fait une partie de sa carrière comme directeur de recherche à l'Orstom, travaillant successivement au Gabon et à Pointe-Noire. De 1959 à 1973, il est en poste à l'Institut des pêches du Maroc à Casablanca, et possède donc une très solide expérience dans le domaine de l'halieutique. Son arrivée à Rennes semble s'inscrire dans un contexte favorable de consolidation de la formation. Il doit, du moins le pense-t-il, seconder Émile Postel et reprendre progressivement ses enseignements. Malheureusement, l'histoire s'accélère de manière tragique. Le 17 avril 1974, Postel se donne brutalement la mort dans son bureau de l'université. Il serait déplacé de spéculer ici sur les raisons de ce geste fatal, mais les témoins ont souligné à quel point ce professeur émérite semblait affecté par les cabales internes et par le peu de soutien que l'université apportait à son projet. Des générations d'étudiants resteront à

jamais marquées par sa personnalité et son intégrité scientifique et morale. Plusieurs des témoignages de cet ouvrage en attestent.

Jean Collignon se retrouve brutalement seul, quelques semaines à peine après son arrivée. Il faut en urgence gérer les étudiants alors partis en stage de fin d'études, et surtout préparer les enseignements pour la sixième promotion qui sera recrutée à l'automne 1974. Collignon fait face et se révèle un pédagogue hors pair, enseignant la biologie des pêches comme on raconte une histoire merveilleuse. C'est véritablement lui qui va porter la formation pendant les douze ans qui suivent et en assurer la consolidation. Fin 1975, il est rejoint par un jeune enseignant, Guy Fontenelle, qui s'attache à renforcer l'enseignement de l'aquaculture et à initier un embryon de programme de recherche. Cette fois, la formation est sur de bons rails et les étudiants ne s'y trompent pas. Les effectifs augmentent rapidement, à tel point que le directeur de l'école s'en inquiète et décide d'instaurer une sélection à l'entrée de la formation. La réaction des étudiants est immédiate ; ils se mettent en grève, entraînant dans leur sillage toutes les écoles agronomiques de France[3]. L'administration doit battre en retraite et les candidats halieutes obtiennent la réaffirmation du principe de libre accès pour chacun à la spécialisation d'ingénieur agronome de son choix.

C'est l'époque des pionniers car l'équipe reste extrêmement fragile. Drôle de formation où Jean Collignon et Marcel Sainclivier assurent l'essentiel des cours, l'un en biologie des pêches, l'autre en microbiologie et technologie alimentaire, deux domaines *a priori* fort éloignés. Le premier a très clairement les faveurs de la majorité des étudiants, amoureux passionnés des espaces marins. Ces enseignements sont complétés par ceux de Guy Fontenelle et par les interventions de quelques collègues enseignants de l'agro, pleins de bonne volonté mais qui n'ont souvent de l'halieutique qu'une vision un peu lointaine. Le prof d'informatique enseigne la théorie mathématique des pêches sans avoir jamais participé à la moindre évaluation de stocks. Celui d'économie dispense quelques heures de cours sur la programmation des chaînes de production, et l'enseignant de génie rural quelques rudiments d'architecture navale, dont il est peu probable qu'aucun halieute n'ait jamais eu l'utilité (sauf Isabelle Autissier, peut-être ?). Heureusement, l'université continue d'accueillir les étudiants dans ses cours de biologie marine, et la formation théorique est complétée par plusieurs voyages d'études et par la rencontre de nombreux responsables professionnels.

Il faudra des années pour que l'équipe se renforce et atteigne progressivement la taille critique. Une étape est franchie en 1981, lorsqu'après de multiples demandes et interventions insistantes directement auprès du ministère, un poste d'enseignant en économie, dédié à l'halieutique, est enfin obtenu. C'est Jean-Pierre Boude qui est recruté. Titulaire d'un doctorat d'État en économie industrielle concernant l'industrie nucléaire, il découvre le domaine et crée le premier enseignement d'économie des pêches. L'année suivante, Marcel Sainclivier prend sa retraite, mais l'enseignement de technologie alimentaire est repris par son successeur,

3. Voir le témoignage de Bernard Esnouf sur le site web du pôle halieutique : https://halieutique.agrocampus-ouest.fr/Carrieres_Halieutes (consulté le 28/10/2020).

le professeur Brulé, et Collignon dirige désormais la formation avec efficacité. Il faut pourtant se battre encore quelques années pour que soient recrutés en 1985 une enseignante d'hydrobiologie continentale (Dominique Ombredane) et en 1986 un enseignant de dynamique des populations (Didier Gascuel). Malgré l'arrêt des cours à la fac, l'équipe ainsi constituée est en mesure d'assurer un enseignement cohérent, qui couvre les différentes disciplines de l'halieutique.

Et vogue le navire de l'halieutique

Les années 1980 sont donc celles de la consolidation, avec notamment la création du département Halieutique, l'habilitation de l'Agro à délivrer le diplôme de docteur ingénieur en halieutique, le lancement des premiers programmes de recherche ou la création d'un centre de documentation avec l'aide de la région Bretagne. En 1987, une nouvelle menace se profile néanmoins avec le départ en retraite de Jean Collignon, qui est alors le véritable porteur de la formation et qui assure une part déterminante des enseignements. Ses assistants sont trop jeunes pour prétendre occuper la fonction et l'école refuse de créer un nouveau poste. L'équipe se retrouve donc sans leader, mais elle repart à l'assaut des ministères et, avec l'aide du réseau des anciens, obtient que Jean-Claude Le Guen, directeur de recherche de l'IRD, soit mis à disposition de l'Agro pour assurer la direction de la formation (1988-1991).

Lorsqu'il part en retraite trois ans plus tard, un poste de professeur est cette fois créé, et sera occupé par Jean-Yves Le Gall (1991-1995), avant que Jean-Pierre Boude ne reprenne la responsabilité du département halieutique (1995-2002). Entre-temps, l'équipe s'est renforcée d'une assistante pédagogique et administrative (Catherine Le Penven), de deux enseignants, l'un en technologie alimentaire (Catherine Guérin en 1991), l'autre en biologie halieutique (Richard Sabatié en 1994), et d'un informaticien (Jérome Guitton en 1997). L'offre de formation s'est enrichie avec la création d'un diplôme d'études approfondies en sciences sociales, le DEA « Économie et politique maritime » (1994), puis avec l'habilitation de l'Agro au sein du DEA national « Océanologie biologique et environnements marins » (1997). La recherche, indispensable à une formation d'enseignement supérieur, s'est également renforcée et structurée, aboutissant en 1999 à la labellisation d'une unité de recherche pluridisciplinaire intitulée « Méthodes d'études des systèmes halieutiques » (MESH).

Par la suite, la formation connaîtra d'autres crises, en particulier au début des années 2000, lorsque les recrutements se grippent en raison d'un conflit interne qui oppose le département d'halieutique au département d'économie. L'Agro s'est alors structurée en départements disciplinaires et les halieutes se retrouvent isolés, avec une équipe fragilisée par plusieurs départs en retraite. Les deux DEA précités s'interrompent ; il faut à nouveau se battre et reconstruire. Mais, à nouveau, la dynamique repart, avec en quelques années le recrutement de trois enseignants qui viennent renouveler très largement l'équipe (Olivier Le Pape en 2004, Étienne Rivot en 2005 et Hervé Le Bris en 2006). Une structure de partenariat avec le monde professionnel s'organise sous la coordination de Marie Lesueur. La formation halieutique est réorganisée sur un cursus de deux ans, avec

un master 1 généraliste et un master 2 structuré en options plus disciplinaires, adaptées aux principaux champs d'activités du domaine. Trente-cinq ans après, le schéma initialement imaginé par Émile Postel et Marcel Sainclivier se met enfin en place.

Pendant toutes ces années, à raison de vingt à trente étudiants par an, les promotions se sont succédé. La formation a fêté son millième diplômé en 2016. Des générations d'halieutes ont progressivement « colonisé » le monde professionnel, de l'eau douce à la mer, de la pêche à l'aquaculture et à la gestion des espaces côtiers, de la production à la valorisation des produits de la mer, de la recherche appliquée ou théorique à l'accompagnement du secteur, des organisations de producteurs aux ministères ou aux organisations internationales, des ONG environnementalistes aux armements industriels. Issus de la même formation et pourtant si divers, ils constituent un réseau sans doute assez unique, et une collection d'histoires singulières.

C'est le témoignage de quelques-uns d'entre eux, issus des premières années de la formation, qu'on trouvera dans les pages qui suivent.

Au commencement était un rêve tropical, aérien et lagonaire

Loïc Antoine (promotion 1972) débute sa carrière en Libye en 1973 pour le compte de la société Sogreah. Embauché au Cnexo, il expertise d'abord les sites de futures centrales nucléaires. Il engage ensuite des recherches sur la coquille Saint-Jacques et soutient en 1979 une thèse de 3e cycle sur la croissance de cette espèce. Puis il s'occupe de pêche thonière, avant de rejoindre Tahiti pour s'exercer à la crevetticulture durant quatre ans. Rentré à Brest, il est chargé par l'Ifremer d'étudier les effets de la pêche aux filets maillants dérivant sur les dauphins et sur le germon. De 1995 à 1998, il étudie les ressources halieutiques en Érythrée, avant d'être muté à Nantes où il dirige durant cinq ans le département des ressources halieutiques. Il rejoint Brest en 2006 comme directeur adjoint du centre de Plouzané, et prend sa retraite en 2014. Il raconte ici une aventure professionnelle étonnante, tout juste à sa sortie de la formation halieutique.

Quand on est un étudiant de 22 ans, on se verrait bien partir pour des contrées lointaines. Tahiti me faisait rêver. Mon père, retraité à 55 ans en tant que marin de commerce, avait « fait » la ligne Marseille-Sidney sur les paquebots mixtes des Messageries maritimes, et mes yeux étaient remplis des images de films 8 mm – même pas encore le « super 8 » – qu'il avait rapportés de ses voyages à la fin des années 1950. La mer, la houle du large, puis les escales : Funchal, Martinique et Guadeloupe, Panama, les Marquises, et Tahiti enfin. Curieusement, il n'a jamais filmé au-delà de cette escale merveilleuse, où je me rappelle voir les images de la foule sur le quai et d'une vahiné tombant à l'eau au moment où le navire *Le Tahitien* accoste en pleine ville…

Bref, quand notre professeur Émile Postel demande en juin 1971 à ses étudiants qui serait prêt à partir trois mois en Polynésie pour un remplacement dans une mission pour le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), je réagis par réflexe et lève le bras. Je me demande d'ailleurs si je n'ai pas levé les deux bras ! Mais j'étais le seul volontaire, pas besoin de concourir. Il fallait juste parier sur la réussite à la première session d'examens, et en route pour l'aventure. Il s'agissait, ni plus ni moins, de créer une antenne du Muséum à Moorea, sous l'égide de l'École pratique des hautes études (EPHE) et sous la direction du professeur Bernard Salvat, bien connu déjà du milieu des sciences marines tropicales.

Des greniers du MNHN aux cocotiers de Moorea

Je n'avais jamais touché une quelconque bestiole de la région, sauf sans doute les colliers de coquillages que rapportait mon père, jamais pris l'avion et jamais séjourné au-delà de Marseille, ma ville natale. Tout était nouveau, pour le bleu que j'étais. Je devais donc commencer par une semaine de formation (le mot est fort) dans les greniers poussiéreux de la rue Cuvier, à l'antenne du MNHN où se trouvaient les vénérables collections de coquillages du Muséum. Ensuite, il fallait prendre l'avion à Orly (Roissy-Charles-de-Gaulle n'existait pas), muni des billets confiés par Bernard Salvat, et partir pour 19 heures de vol *via* Los Angeles. Ce périple n'a pas changé. Même si les Boeing 707 d'Air France et les DC8 d'UTA ont été remplacés par des jets plus modernes, la durée reste la même.

Une équipe s'était constituée et nous étions quatre sur le départ : René, vétérinaire de formation et volontaire pour une aventure qui le sortait du cabinet véto paternel où il exerçait depuis peu, son épouse Marie-Claire, qui ne voulait pas rester seule et à qui Salvat avait tout bonnement promis une formation scientifique (elle était coiffeuse), moi-même, étudiant rennais, et un seul vrai scientifique, Georges Richard, spécialiste mondial des cônes marins. C'est ainsi qu'il se présentait et c'était vrai ; il nous le prouverait. Bernard Salvat, retenu à Paris, devait nous suivre trois jours plus tard.

On imagine mon émerveillement lors du survol du Groenland… et la stupeur à l'arrivée à Los Angeles, quand UTA nous annonce que l'avion n'est pas prêt et que nous dînerons et coucherons au Hyatt Hotel en attendant. Mais le luxe américain est réconfortant, après la poussière des greniers de la rue Cuvier ! L'arrivée à Papeete-Faaa est encore plus époustouflante. On sort de l'avion très tôt le matin, l'air est chaud et parfumé de frangipaniers, de tiarés Tahiti et de multiples fragrances tropicales que ni René, ni Marie-Claire, ni moi ne connaissions. Le choc est à la mesure du voyage, même si l'avion en a beaucoup diminué la durée. Mon père mettait 45 jours pour arriver de Marseille par la voie maritime, et mon arrière-grand-père avait mis 15 mois en 1863 pour la même destination, à la voile et *via* Le Cap et l'île Bourbon à bord de *La Sibylle*, vaisseau de Napoléon III !

À peine arrivés, nous sommes convoyés par le conservateur du musée Gauguin jusqu'au musée où nous devons loger quelques jours. Nous devons y parfaire notre entraînement, nous a dit Salvat, le temps que la maison – le *fare*, dit-on en langue tahitienne – louée à Moorea pour être la fameuse « antenne du Muséum » soit libérée. Quand Salvat arrive trois jours plus tard, nous avons eu le temps de faire le tour du musée, où ne figure quasiment rien de Paul Gauguin ; c'est trop cher pour le petit musée qu'il est toujours. Mais nous y avons fait connaissance avec des tortues sans doute centenaires, et que je retrouverai au même endroit douze ans plus tard.

Salvat nous prend en main : « Bon, maintenant nous allons apprendre à plonger ! » Il faut gonfler le Zodiac tout neuf, charger deux blocs de plongée, porter le canot et son 25 chevaux à l'eau en marchant, Pataugas aux pieds, dans 30 cm d'eau sur le corail du récif frangeant jusqu'au

chenal. Une eau claire et délicieusement chaude nous y attend (26 °C, frisquet pour la saison dite « d'hiver » et pour les Tahitiens). Hop-là, vite fait, chacun chausse palmes, masque et tuba, prend un bloc sur son dos et le professeur Salvat nous « apprend à plonger ». Retirer le masque, faire quelques signes et voilà qui est fait ! « Vous savez plonger », nous dit-il, à René et moi. Marie-Claire est dispensée, et Georges qui se débrouille très bien est déjà parti vadrouiller dans le lagon avec masque et tuba, à la recherche de cônes, bien sûr.

Salvat, véritable oiseau migrateur, doit s'envoler pour une autre île (Nouméa, peut-être ?) et nous laisse charger dans le pick-up Peugeot 404 le Zodiac démonté, le moteur, les blocs, sans oublier le petit matériel, les sacs plastiques, le formol, etc. Ordre nous est donné de rejoindre le *fare* Quesnot à Papetoaï, à l'ouest de la baie d'Opunohu. Nous prenons le ferry à Papeete et débarquons sur l'île de Moorea où aucune route n'est alors bitumée. Nous empruntons donc la piste, 15 km de « soupe de corail », ce gravier fait de corail concassé dont on supposait en 1971 que l'extraction était une des causes de ciguatera en Polynésie.

Le *fare* Quesnot est une bâtisse perdue dans une ancienne cocoteraie. Seuls les murs de la salle de bains sont vraiment solides (et résisteront au cyclone de 1983). Une moustiquaire protège les fenêtres et la porte d'entrée. Les meubles sont sommaires, mais il y a des lits en quantité suffisante. Le frigo marche au gaz. Nous avons la batterie de cuisine dans le pick-up et, un peu à part du *fare*, le groupe électrogène fonctionne. C'est tant mieux : nous aurons du courant pour le soir, la nuit vient vite sous les tropiques.

La routine s'installe et nous travaillons dur. Il s'agit de tendre une échelle de corde qui nous permet d'effectuer des cadrats d'un mètre carré depuis le bord de la côte, le récif frangeant, jusqu'au récif barrière, côté lagon. Nous faisons le relevé faunistique de chaque mètre carré, corail compris. Heureusement, Georges a déjà fait ce genre de boulot. Il nous apprend tous les noms scientifiques, que nous retenons facilement car la jeune mémoire ne sature pas, bien au contraire. Nous faisons donc de l'écologie, à une époque où le mot n'est que scientifique et pas encore devenu une mode, voire un concept politique. Notre but est de faire un inventaire en guise d'avant-projet de la construction d'un hôtel sur pilotis, projet qui sera en effet réalisé plus tard.

Comment j'ai rencontré le célèbre navigateur Bernard Moitessier

Dans cette routine, nous avons établi un tour de rôle pour aller chercher le courrier à la boîte postale du Muséum à Papeete. Je suis le plus souvent de corvée, car j'aime bien, au contraire de mes collègues, prendre l'avion pour cette « mission ». Je passe ainsi du DC8 quadriréacteurs au Twinn Otter à huit places, petit bimoteur canadien à aile haute. L'avion me plaît définitivement quelle qu'en soit la taille, et je me régale du vol de dix minutes depuis la petite piste de Moorea, à l'époque elle aussi en soupe de corail, jusqu'à celle internationale de Faaa. Je biche tout particulière-

ment quand le pilote me propose la place à côté de lui, celle du copilote, car je suis parfois le seul passager !

C'est en revenant un jour de cette expédition à la poste centrale de Papeete que nous apprenons d'une lettre de Bernard Salvat, rentré une fois de plus en « Métropole », que nous allons recevoir la visite du président du Muséum, Jean Dorst en personne, accompagné d'Éliane, que nous pensions être son épouse. Aussi, le jour de l'arrivée du professeur Dorst, nous sommes trois à Faaa pour l'accueillir ainsi qu'Éliane, louer une luxueuse 4L sur le compte du MNHN et traverser le bras de mer entre Papeete et Moorea à destination du *fare* Quesnot. Jean Dorst s'avère un homme absolument charmant, et sa compagne Éliane tout autant. Nous sommes sous le charme pendant le week-end qu'ils passent au *fare*.

Jean Dorst est l'auteur d'un livre intitulé *Avant que Nature meure*, dédié à Éliane, qui voyageait avec lui dans ses déplacements lointains. Dans cet ouvrage prémonitoire, sorti en 1967, il décrit ce qu'est le changement de l'environnement sous l'influence de l'homme, avant que l'on parle de « *global change* ». Lorsqu'il repart pour Nouméa, Dorst nous confie qu'il souhaite rencontrer Bernard Moitessier, devenu célèbre pour avoir fait une fois et demie le tour du monde, et qui lui a fait une formidable publicité pour son ouvrage et en a ainsi dynamisé les ventes. En effet, nous raconte Dorst, Moitessier a déclaré en débarquant de Joshua à Papeete en juin 1969 que ses longues journées de mer étaient agrémentées de la lecture de ce livre remarquable. « Vous comprenez, nous dit Jean Dorst, une telle publicité pour un bouquin parlant de la nature et pas très vendable, ça vaut bien une rencontre avec ce lecteur devenu célèbre ! » Il est donc convenu que Dorst invitera Moitessier à le rencontrer à Papeete à son retour de Nouméa sur la route de Paris, et que l'un d'entre nous se chargera de transmettre l'invitation.

Après le départ de notre hôte et de sa compagne pour Nouméa, je me porte volontaire comme d'habitude pour le courrier. Chargé du mot d'invitation de Dorst à Moitessier, je traîne sur le quai de Papeete, où j'ai repéré le *Joshua*, le navire du fameux navigateur. Naïvement, je croyais qu'il habitait à bord. Je monte donc sur le *Joshua*… qui s'avère bien délabré car il y a déjà deux ans qu'il « suce le quai ». Évidemment je n'y trouve personne. Je coince le mot d'invitation de Dorst dans le roof et repars pour Moorea.

Le boulot nous reprend, et nous sommes tout à la joie de plonger dans le lagon transparent de Moorea, car nous avons atteint le chenal sablonneux, et nous ramassons térèbres (*Terebra robusta*) et carottes (*Mitra mitra*) que nous pesons et laissons pourrir consciencieusement sur le toit de la cabane du groupe électrogène, car les cochons sauvages viennent les croquer si nous les laissons au sol (et ça pue encore plus). Un vendredi, nous entendons toquer à la moustiquaire du *fare* alors que nous buvons notre bière Hinano du soir (bière locale, vendue par caisses de douze bouteilles d'un demi-litre, chez le Chinois de Papetoaï). Un gars grisonnant aux cheveux longs, pieds nus, un gigot néo-zélandais à la main, nous dit : « C'est vous qui faites de l'écologie ? » C'est Bernard Moitessier, venu nous voir parce que sa discussion avec Jean Dorst lui a donné l'envie de voir de près ce que nous faisons.

Il passe deux jours avec nous, venant nager en nous empruntant un masque pendant que nous travaillons. On lui a fait la remarque qu'au vu de la taille de ses pieds toujours nus, il n'a pas besoin de palmes ! Il nous apprend que les grosses holothuries, ou trépangs, sont mangeables – il s'en souvient de sa vie au Vietnam – à condition de les ouvrir et les laisser sécher. Nous essayons… mais le séchage ne fait que puer et attirer une fois encore les cochons sauvages. Le menu trépang est vite abandonné. Bernard rentre à Papeete et nous nous promettons de nous revoir.

Une fois, alors que je suis à Papeete pour chercher le courrier, je le croise dans le hall des boîtes postales où il est venu, toujours pieds nus, chercher les épreuves de son livre *La Longue Route*. Je le vois s'écrouler littéralement de rire, au point de s'asseoir par terre, son manuscrit à la main. Je lui demande ce qui lui arrive. « Regarde, me répond-il, l'éditeur a laissé passer ma blague. » Et il me tend en effet le passage de la postface où il « dédie ce livre au Pape et lui cède les droits d'auteur ». Ça le faisait rigoler comme un enfant de 46 ans qu'il était !

Une autre fois, nous passons la nuit chez lui en compagnie de sa femme enceinte jusqu'aux dents, en prévision d'une réunion que nous devons avoir le lendemain au SMCB, le Service mixte de contrôle biologique. À cette belle époque, ledit service est chargé du contrôle des retombées radioactives des essais nucléaires, à l'air libre. Une règle de mixité impose de mélanger civils et militaires dans le service ; pour autant, le secret militaire est évidemment roi… mais c'est une autre histoire. Bernard Moitessier et sa compagne vivent dans un petit *fare* dans la zone de Fare Ute, et la soirée chez eux est l'occasion de goûter la production personnelle de *pakalolo* (*marijuana* en langue pomutu) de Bernard, issue de son jardin. Il explique dans *La Longue Route* comment il fait pousser, à des fins alimentaires et vitaminiques, des graines de soja dans des pots de yaourt en plastique traversés d'un fil et arrosés d'un peu d'eau douce, en plantant des graines successivement et tous les jours dans le coton dont les pots sont bourrés… Sans doute n'avait-il pas que des graines de soja à bord du *Joshua*. C'est pour moi le début de l'explication de son renoncement à la prime que lui aurait rapporté le bouclage de son tour du monde. Au SMCB le lendemain, René a du retard à l'allumage et passe les deux heures de réunion avec un sourire béat. Nous en sommes gênés car pour nous les effets du *pakalolo* s'étaient dissipés dans la nuit !

C'est une fois rentré en France que j'ai compris un peu mieux l'homme qu'était Moitessier. Sa femme légitime vivait en France et faisait bouillir la marmite, donnant des conférences, veillant sur les droits d'auteur du précédent livre à succès de Bernard, *Le Vagabond des mers du Sud*. Il avait fait plusieurs allers-retours en Métropole, les nombreuses couvertures UTA et Air France qu'il avait chez lui à Papeete en témoignent, et la bigamie ne le gênait pas. Nous avons échangé quelques courriers, j'ai conservé les siens.

Les caisses d'échantillons que nous avions fait charger sur le *Maori*, cargo des Messageries maritimes, n'arrivèrent jamais en France. Le *Maori* a coulé corps et biens dans le golfe de Gascogne dans un naufrage inexpliqué, mais probablement dû au désarrimage des lingots de nickel qu'il avait chargé à Nouméa. J'avais repris mes études… interrompues par la réalisation d'un rêve tropical, aérien et lagonaire !

Batailles et conflits chez les pêcheurs de Normandie

Richard Brouzes (promotion 1975) naît en décembre 1950 à Étaples, port de pêche artisanale du Pas-de-Calais où il passe ses vacances de jeunesse, tout en vivant à Paris. Il fait ses classes préparatoires au lycée Saint-Louis à Paris, et intègre l'Institut national agronomique de Paris-Grignon en 1972. Il choisit la spécialisation halieutique à Rennes et réalise son stage de fin d'études à Douarnenez sur la pêche côtière. Il accomplit ensuite son service national en Algérie, puis travaille à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pendant deux ans avant de rejoindre l'Organisation de producteurs de Basse-Normandie (OPBN), qu'il dirigera jusqu'à la fin de sa carrière. Des grandes grèves des années 1980 aux réformes successives de la Politique européenne des pêches, il raconte ici quelques-unes des grandes étapes et faits marquants qui ont jalonné la vie du secteur en France au cours des quarante dernières années.

Rentré de mon service national en Algérie fin 1977, j'occupe un poste de consultant à la Division des pêcheries de l'OCDE, boulevard Suchet à Paris. Je collabore notamment à l'évaluation annuelle des pêcheries des États membres en utilisant les statistiques de la FAO. Nous sommes début 1979 et mon CDD a déjà été renouvelé une fois. Il me faut trouver rapidement un nouveau poste.

Je suis en relation avec l'association des anciens halieutes qui fait circuler les offres d'emploi. Elles sont plutôt rares en cette période de début du chômage de masse qui frappe aussi les jeunes diplômés. Et voilà que Jean-Luc de Feuardent, déjà secrétaire général de la Confédération des coopératives maritimes et que j'ai croisé comme conférencier à Rennes durant mon année de spécialisation, m'informe que la Basse-Normandie cherche un animateur pour sa jeune organisation de producteurs (OP).

Je prends rapidement contact et me rends par un temps neigeux à un entretien à Port-en-Bessin avec le nouveau directeur des coopératives locales. Il a pris ses fonctions quelques mois plus tôt et doit remplacer Francis Poirel, le cadre qui a mis en place en 1976 l'Organisation de producteurs régionale, suite à la récente organisation européenne des marchés, et qui a démissionné quelques semaines auparavant. Je suis rapidement informé que je suis embauché. Début d'une vie professionnelle dévouée à une organisation de producteurs de la pêche artisanale.

Des débuts compliqués

Je prends mes fonctions début février 1979 avec une période d'essai de trois mois. L'OP a connu un démarrage difficile. Peu soutenue par les pêcheurs qui découvrent ce nouveau type d'organisation sur base volontaire, elle doit faire face à une forte hostilité du mareyage local qui refuse la notion de prix de retrait, pourtant base de l'Organisation commune des marchés. Les mareyeurs considèrent que ces prix de retrait les empêchent de travailler. D'abord coopérative indépendante, l'OP a fusionné en 1977 avec la coopérative de mareyage de Port-en-Bessin. Ce rapprochement apporte à l'une des moyens commerciaux et des pratiques de présence sur les quais, et à l'autre des moyens réglementaires et financiers.

Mais je découvre assez rapidement une ambiance délétère au sommet des coopératives, tant entre les leaders professionnels qu'entre les cadres dirigeants. Le nouveau directeur général a en effet des méthodes autoritaires et s'est mis à dos l'essentiel du personnel. Il a provoqué le départ brutal de mon prédécesseur et je dois rattraper un important retard administratif. Le DG m'a affecté un bureau sous les combles et facilite peu mon intégration du fait de son comportement.

Le dernier soir de ma période d'essai, il me convoque pour me signifier la fin de mon contrat. C'est le coup de massue. J'ai en effet lâché mon appartement parisien et me retrouve isolé en province avec ma jeune femme et sans véhicule, car ayant disposé d'une voiture de fonction dans mon poste à l'essai.

Je reprends donc mes recherches d'emploi mais reçois au bout de trois semaines un appel du nouveau président de la coopérative. Il vient de procéder au licenciement du directeur général du fait de mauvais résultats financiers et d'un CV mensonger et me propose de reprendre le poste de directeur de l'OP. C'est un nouveau départ, mais cette fois avec toutes les prérogatives du poste et dans le bureau situé dans les locaux de la coopérative de mareyage, sur les quais de Port-en-Bessin.

Quelques mois plus tard, début 1980, un nouveau directeur général, Pierre Desprez, est embauché. Nous travaillerons ensemble dans un excellent climat de confiance jusqu'à son départ en retraite en 2006, avec des équipes peu à peu renouvelées et pour un développement important des structures coopératives maritimes régionales. L'OP en sera le cœur.

Les pêcheurs ont la grève dure

Lors de mon arrivée en Basse-Normandie en 1979, les flottilles régionales sont composées de chalutiers hauturiers basés à Port-en-Bessin et à Cherbourg, de navires côtiers alternant chalut et dragues à coquillages et d'autres bateaux pratiquant les engins dormants : palangres et casiers.

Les navires hauturiers sont pour l'essentiel des chalutiers en bois de 20 à 25 mètres dits « classiques », c'est-à-dire chalutant sur le côté. C'est une flotte issue des reconstructions d'après-guerre et donc vieillissante. Certains bateaux sont de construction locale, d'autres ont été achetés d'occasion en Bretagne ou sur le littoral atlantique. Cette flotte est nombreuse à Port-en-Bessin, où le règlement de criée limite alors à 18 le nombre de hauturiers admis à la vente le lundi (ils sont aujourd'hui 6

en tout dans le port). Mais de nouveaux bateaux en acier chalutant par l'arrière ont rejoint la flotte de Port-en-Bessin depuis quelques années. Ils s'avèrent nettement plus pêchants.

Les secteurs de pêche sont soit la Manche Est (« nos mers ») avec des marées de 3 à 5 jours, soit la Manche Ouest avec des marées de 7 à 9 jours. Dans cette dernière zone, ils doivent de plus en plus composer avec des chalutiers à perche britanniques qui ont été achetés aux Néerlandais et aux Belges en cours de modernisation de leur flotte. Cette concurrence nouvelle sur la ressource et les lieux de pêche réduit la production, d'autant que les trains de chaînes des chaluts à perche bouleversent les fonds au dire des pêcheurs et font ressortir des pierres qui entraînent des avaries de chalut.

L'augmentation des prix du carburant au printemps 1980, coïncidant avec une saison traditionnelle de raréfaction des captures en Manche, provoque un accès de désespoir des pêcheurs de Port-en-Bessin qui se mettent en grève et entraînent avec eux leurs collègues de la majorité des autres ports français. Ils décident d'une action de blocage des ports, et notamment de celui du Havre comme ils l'avaient fait en 1975, obtenant de Jacques Chirac, alors Premier ministre de Valérie Giscard d'Estaing, une aide au carburant de 0,20 centime de francs.

Mais c'est Raymond Barre qui est alors Premier ministre et il n'entend pas céder sur une augmentation de l'aide au carburant, craignant sans doute d'autres revendications du même type venant d'autres secteurs professionnels. Le blocage du Havre s'enlise donc. Cherbourg a de son côté bloqué les car-ferries, avec des conséquences humaines importantes sur les Britanniques en attente d'embarquement dans leur voiture.

Le bureau voisin du mien sur les quais sert alors de quartier général et de point presse. Je suis au jour le jour les développements du conflit, tant sur le Havre que du côté des discussions parisiennes interminables avec le ministre des Transports Joël Le Theule. C'est le nouveau jeune président de la coopérative, Jean Lorillu, co-armateur de plusieurs chalutiers, qui se trouve propulsé interlocuteur principal des autorités et des médias. Ces derniers le surnommeront le « Lech Walesa » de la pêche, en référence aux grèves menées durant la même période par le leader polonais du syndicat Solidarnosc.

Une parole malheureuse de Raymond Barre, laissant entendre qu'il ne laisserait pas bloquer l'approvisionnement en pétrole de la France, va provoquer la radicalisation du conflit. Les pêcheurs de Port-en-Bessin, lassés de trois semaines de blocus du port du Havre sans résultat, quittent ce port pour le terminal pétrolier voisin d'Antifer. Le Premier ministre, fidèle à ses déclarations, y dépêche aussitôt une flotte de la marine nationale composée de remorqueurs, gabarres et dragueurs. Il s'ensuit une véritable bataille navale, très inégale, et qui se solde par des dégâts conséquents sur les nombreux chalutiers en bois des pêcheurs, l'un d'entre eux ayant échappé de peu au naufrage. Prenant acte de la situation, les pêcheurs rentrent à Port-en-Bessin, et marquent leur colère par un autodafé des pavillons nationaux des navires. Cet événement laissera pendant des années un fossé profond entre les marins-pêcheurs de Port-en-Bessin et la marine nationale.

Je participerai dans les jours suivants à des discussions au sein du récent Fiom (Fonds d'intervention et d'organisation des marchés des produits de la pêche) débouchant sur des aides directes à l'exploitation, sous la forme de « prix d'objectifs » venant compenser les écarts de chiffre d'affaires entre les prix obtenus à la vente des mois suivants et des prix supposés assurer la rentabilité des bateaux. Ils permettront un retour progressif à une situation apaisée. Nous lancerons aussi avec le président un appel national aux dons permettant de couvrir une partie des 2 millions de francs de dégâts sur les navires, non couverts par les assurances. Il faudra aussi faire face à des années de procès au civil intentés par les entreprises manutentionnaires du Havre demandant réparation des préjudices liés au blocus.

C'est une abondance exceptionnelle de cabillaud en Manche à partir de 1985 qui redonnera une bonne santé économique à la flottille et permettra de poursuivre le renouvellement des navires avec la technique des pêches arrière et de nouveaux matériaux de coque (acier et polyester).

Un dialogue exemplaire : la cohabitation en Manche centrale

À peine sorti du conflit sur le carburant, je suis informé par Pierre Foucaud, le secrétaire général de l'Association nationale des OP, revenant d'une réunion à Bruxelles, que des pêcheurs aux casiers de la côte sud de l'Angleterre souhaitent rencontrer des pêcheurs au chalut français fréquentant la Manche au nord-ouest du Cotentin. Les conflits d'usage y sont devenus très fréquents, les nouveaux casiers lourds étant mouillés en permanence et souvent dans les traînes des chalutiers, occasionnant des pertes d'un côté et des avaries de l'autre.

J'organise une première réunion en août 1980 à Cherbourg dans une salle de restaurant du port. La délégation anglaise comprend une dizaine de pêcheurs emmenés par un fonctionnaire aux manières très rigides. Nous avons de notre côté une dizaine de producteurs de Cherbourg et Port-en-Bessin. Tous les pêcheurs présents sont navigants et pratiquent régulièrement la zone de conflits. L'administration française a refusé d'y assister, souhaitant s'en tenir strictement aux accords européens. Pierre Foucaud assure la traduction.

Après des débuts un peu tendus, l'atmosphère se réchauffe et un projet de zonage est tracé basé sur des « box » exclusifs saisonniers et alternatifs pour les caseyeurs, et délimités par les hyperboles du système de navigation Decca, le seul disponible alors dans la zone.

Un mois plus tard, j'affrète un petit avion qui emmène notre délégation de Cherbourg à Exeter où se tient une seconde réunion pour valider le projet d'accord, entre-temps soumis à tous les pêcheurs normands et anglais concernés. L'ambiance est excellente et nos hôtes nous font visiter la jolie ville et son musée maritime. Il s'agit d'un *gentlemen's agreement* qui n'a pas vocation à être contrôlé par les administrations, mais respecté par une bonne compréhension mutuelle.

De retour, l'accord est mis en place et me vient l'idée de le faire valider par notre Comité national des pêches. C'est alors une volée de bois vert de

la part de nos représentants nationaux, notamment syndicaux. Nous avons bradé les intérêts de la France. Il faudra plusieurs années pour apaiser les passions.

Ces accords se poursuivent depuis sans interruption, en ayant associé au fil des années d'autres flottilles concernées : les chalutiers à perche anglais et belges, les caseyeurs anglo-normands, les chalutiers puis caseyeurs bretons. Ils sont, je crois, un exemple de pragmatisme et fonctionnent à la satisfaction générale, la conférence annuelle qui tourne entre les régions des trois États concernés permettant d'aborder bien d'autres sujets communs.

Le traumatisme du plan Mellick

L'abondance de morue fait découvrir aux pêcheurs l'existence de « quotas de pêche européens » avec une fermeture anticipée nationale en novembre 1985. C'est une conséquence de « l'Europe bleue » mise en place début 1983. Elle a toutefois créé la mer commune européenne et garanti les droits d'accès de nos pêcheurs aux eaux britanniques, sur des bases historiques assez favorables à la France.

Le début des années 1990 va révéler un autre aspect de la politique européenne : la « stabilité relative » des flottilles. La réglementation européenne a prévu que les niveaux d'effort de pêche de chaque État membre, exprimés en puissance des moteurs et en jauge des navires, ne devaient plus augmenter. Mais le renouvellement des flottilles des dernières années, seulement encadré par le montant des enveloppes de prêts bancaires bonifiés et de subventions, a conduit à fortement dépasser ces niveaux.

Le nouveau ministre en charge de la Pêche maritime, le nordiste Jacques Mellick, en informe la profession. Il se doit de mettre en place rapidement des mesures correctives. C'est le premier plan de sortie de flotte, dit « plan Mellick », qui deviendra presque un terme générique dans les années à suivre. Il se base sur le volontariat. L'armateur intéressé doit détruire son navire et reçoit une aide dite « de sortie de flotte ».

À Port-en-Bessin, une quinzaine de patrons-armateurs vont y souscrire. C'est la fin des derniers grands chalutiers classiques en bois, dont la majorité sera coulée dans la rade proche du port artificiel d'Arromanches, vestige du débarquement allié de 1944. Ils constitueront ainsi un but de plongée pour les clubs de la région, notamment le club de Bayeux dont je fais partie.

D'autres plans se succéderont ensuite, permettant parfois que les navires retirés de flotte partent à l'exportation ou à la plaisance. Nous obtiendrons même le classement comme monument historique du *Jacques Louise* de Cherbourg, un chalutier classique de 25 mètres en bois construit au chantier Bellot pour mon premier vice-président, et exploité en dernier lieu par Daniel Lefèvre, alors président du Comité régional des pêches. Ce navire est toujours à quai dans le bassin du commerce de Cherbourg.

Les plans de destruction de navires ont souvent été critiqués. Pourtant, sans nier le caractère sentimental qui s'attache à tout navire et la tristesse que provoque souvent sa fin, les aides aux sorties de flotte ont en général permis à des pêcheurs de terminer honorablement leur carrière, en épongeant les dettes de bateaux devenus invendables.

Bruxelles, Rungis, Rennes, les pêcheurs à nouveau dans l'action

Le milieu des années 1990 est de nouveau marqué par des crises de la pêche et des manifestations. C'est d'abord un projet de règlement européen sur les mesures techniques qui va provoquer la colère des pêcheurs normands. Avec l'augmentation des tailles de maille autorisées, ils craignent de voir s'échapper les espèces de petite taille, essentielles pour la rentabilité des chalutiers, comme l'encornet et le rouget barbet. Je participe directement à l'organisation d'une manifestation devant les bureaux de la Commission, rue de la Loi à Bruxelles. Deux cars sont affrétés, les Étaplois nous rejoignant avec un camion de harengs. Nous avons le temps de répandre les poissons sur la chaussée avant que les forces de l'ordre n'arrivent en déployant force chevaux de frise et nous informent que nous aurions dû demander une autorisation de manifester. Les longues négociations du Conseil qui s'ensuivent permettent de déboucher sur un règlement qui donnera globalement satisfaction, car adapté aux nombreux cas particuliers. Sur le fond, il est toujours en vigueur.

Beaucoup plus grave sera la crise de 1994 due à des prix durablement bas sur le marché. L'origine la plus souvent avancée pour l'expliquer concerne les écarts plus ou moins pilotés entre les grandes monnaies européennes : un franc devenu « fort » par rapport à la livre anglaise, à la lire italienne et à la peseta espagnole, favorisant un courant croissant de vente nord-sud du poisson, dans un marché devenu unique mais sans encore de monnaie commune. Toute la pêche française se trouve étranglée. Des « comités de survie » se créent principalement en Bretagne.

Nous recevons à l'OP une proposition de rendez-vous de pêcheurs devant l'aéroport d'Orly, très tôt un matin. J'affrète à nouveau des cars et nous nous retrouvons devant l'aérogare d'Orly-Sud avec d'autres cars des régions françaises. Nous reprenons vite la route pour arriver devant le péage d'entrée du marché de Rungis. Les pêcheurs descendent et découvrent l'immense marché aux poissons avec ses palettes de caisses venant parfois de très loin. Après quelques minutes de déambulation dans les travées, des pêcheurs commencent à chavirer les caisses. C'est comme un signal, et un déchaînement général se produit mettant sens dessus dessous tout le pavillon de la Marée, y compris certains bureaux. Les forces de l'ordre, surprises ou prudemment gardées au loin, n'arriveront que tard, alors que la plupart des participants seront repartis ou déjeuneront dans les restaurants du marché.

Le règlement européen d'organisation des marchés se montrera impuissant pour améliorer la tenue des cours, et les OP ou les coopératives de mareyage françaises mettront tous leurs moyens pour limiter les effets d'une crise devenue durable. Certaines ne s'en remettront pas.

L'année suivante, la crise des marchés se poursuivant, c'est vers Bruxelles que se tournent les pêcheurs avec une manifestation de rue. Devant le peu de succès obtenu, ils se dirigent vers Rennes pour rencontrer le Premier ministre Édouard Balladur, venu à la préfecture de région signer avec les élus un contrat de plan. J'y viens avec une délégation réduite de Port-en-Bessin. Nous patientons toute l'après-midi dans la rue montant vers la préfecture devant un cordon de CRS. Une délégation finit

par être reçue. Mais dans les rues adjacentes, des scènes de guérilla se déroulent entre de petits groupes mobiles de pêcheurs et les forces de l'ordre. Les fusées de bord répondent aux grenades lacrymogènes pendant toute l'après-midi. On m'affirmera plus tard que la tenue des forces de l'ordre avait été profondément renforcée suite à ces affrontements d'une violence jusque-là peu connue. C'est dans la nuit qui suit que se déclenchera l'incendie du Parlement de Bretagne de si triste mémoire, sans doute à partir de fusées retombées sur le toit et d'un système d'alarme coupé car s'étant trop souvent déclenché l'après-midi.

La saga des eaux des îles Anglo-Normandes

La géographie a placé de magnifiques îles en Manche, à l'ouest de la presqu'île du Cotentin. L'histoire les a laissées attachées à la couronne britannique par le biais de l'ex-duché de Normandie. Leur proximité de nos côtes en a toujours fait un lieu de pêche pour les Normands.

Je ne me lancerai pas dans une description des différents statuts juridiques de leurs eaux côtières et de leur évolution qui diffère d'une île à l'autre. Il y faudrait des centaines de pages. Je voudrais seulement rendre hommage au travail acharné de Daniel Lefèvre, président du Comité régional des pêches de Basse-Normandie, et à sa secrétaire générale Béatrice Harmel (autre halieute de Normandie) pour leur défense des droits d'accès de nos pêcheurs à ces eaux, avec une administration française des affaires étrangères aux fonctionnaires changeants et pas toujours convaincus de l'importance de la question. Ils connaissent par cœur tous les noms des récifs fleurant bon leur patois normand issu des Vikings, ainsi que toutes les pratiques de pêche qui s'y déroulent au long de l'année.

Si un *modus vivendi* satisfaisant a pu être trouvé avec Jersey, il n'en va pas de même avec le baillage de Guernesey, très jaloux de ses eaux.

Je garde pour ma part le souvenir d'une convergence de plusieurs dizaines de navires des flottilles de Granville et Cherbourg vers Saint-Pierre-Port pour tenter de garder un accès aux eaux côtières de Guernesey et à certaines ressources. J'étais avec Béatrice et Daniel sur le navire devenu amiral de Daniel Lejuez. Après plusieurs heures à quai ou dans l'avant-port, notre flotte était repartie en laissant je pense une forte impression aux habitants de l'île, mais malheureusement sans grand résultat concret. À ce jour, le problème reste toujours pendant, les premières victimes ayant été les grands caseyeurs de Guernesey, tous vendus car ayant perdu l'accès à des eaux françaises essentielles pour eux comme les Roches-Douvres.

Tout près de la catastrophe

C'est en 2009 que la structure OP de Basse-Normandie, dont je suis devenu le directeur général délégué, connaît des difficultés telles que sa disparition semble inévitable. Une profonde restructuration juridique et financière est intervenue deux ans auparavant, au départ de Pierre Desprez, le directeur général de toutes les coopératives maritimes normandes. Les directions ont été réparties entre les principaux cadres. La section mareyage de l'OP a été transformée en société coopérative, propriété théo-

rique des salariés, mais l'OP y reste très impliquée financièrement, ainsi que dans une autre coopérative de transformation à Granville.

Ces deux coopératives, outre leurs difficultés chroniques pour équilibrer leurs comptes, ont rencontré des difficultés d'approvisionnement et un problème de management ayant conduit à licencier le directeur commercial. À quelques semaines d'intervalle, en novembre 2008 et janvier 2009, leur PDG-cadre coopératif est amené à déposer leur bilan faute de trésorerie. Une période de redressement judiciaire s'ouvre, avec un constat de provisions financières pour l'OP de plus de 2 millions d'euros se répercutant pour un montant équivalent sur d'autres coopératives normandes du fait d'un fonctionnement en réseau. C'est donc toute la filière régionale qui est menacée, et particulièrement son OP qui se trouve maintenant porter beaucoup de droits de pêche des producteurs adhérents, et notamment les sous-quotas d'espèces européennes.

Avec mon nouveau président élu en juin 2008, Bruno Thomines-Mora, patron de chalutier navigant, nous alertons élus et services administratifs. Le préfet de région organise une grande réunion sous les lambris dorés de la préfecture à Caen avec tous les dirigeants des coopératives, les services de l'État, les élus concernés et l'administrateur judiciaire. Il y est décidé d'un audit général de la filière et de mesures d'urgence permettant de gagner du temps.

Pendant les semaines qui suivent, l'OP doit continuer d'assurer ses missions, et notamment de très importantes actions de marché, en stockant plusieurs centaines de tonnes de coquilles Saint-Jacques et d'encornets. Heureusement, les pêcheurs montrent une solidarité remarquable en cette période difficile, non seulement en maintenant un niveau de cotisation élevé mais en les renforçant par des prélèvements ciblés sur les espèces en difficulté de marché.

Les mois suivants voient malheureusement la liquidation judiciaire de la société coopérative, privée de dirigeant, sans actifs et sans repreneur. Soixante-quinze licenciements s'ensuivent. La coopérative de transformation de Granville arrache un plan de redressement de dix ans grâce à la ténacité de ses dirigeants pêcheurs et à un gros abandon de créance de l'OP. Avec mon président, nous présentons de notre côté un plan de redressement s'appuyant à la fois sur les producteurs et sur des avances remboursables des collectivités, ce qui évite une extension du redressement judiciaire à notre organisation et sauve donc l'essentiel. Ce plan sera mené à bien plus rapidement que prévu, avec une reconstitution totale des fonds propres à mon départ en 2017.

Un regard sur ma carrière

J'ai réalisé l'essentiel de ma carrière professionnelle dans la même structure coopérative maritime, une organisation de producteurs, de 1979 à 2017. J'ai pu ainsi accompagner les profonds changements tant économiques que sociologiques du milieu de la pêche artisanale normande.

Ce milieu s'est peu à peu rapproché du reste de la société dans son comportement et son mode de vie, mais conserve encore aujourd'hui bon nombre de ses traditions, notamment le salaire à la part, qui structure profondément – je crois – ce milieu. Chaque sortie reste une expédition

maritime et se doit à la fois de ramener l'équipage et le bateau indemne et d'assurer une rémunération à tous, équipage comme entreprise (le bateau dans ce cas), suivant un mode de partage ancestral. Ce fonctionnement est très incitatif en termes de rémunération, avec toutefois des périodes difficiles qu'il faut pour le « patron » anticiper et atténuer. Il est structuré autour d'un régime social ancien et apprécié, même s'il mérite sans doute d'être modernisé.

Le rôle de l'administration des Affaires maritimes était central à mes débuts, avec ses « quartiers » et ses stations portuaires proches des marins. Le rôle du chef de quartier, en général très respecté, était essentiel. J'ai vu cette administration avec laquelle les liens étaient très forts, toujours présente dans les conseils de nos coopératives, peu à peu s'éloigner : fermeture des stations portuaires, regroupement des quartiers en directions, puis scission entre des missions interrégionales et d'autres départementales regroupées avec d'autres administrations au sein des Directions départementales des territoires et de la mer (DDTM). L'incitation et le conseil économique, très présents à mes débuts, ont peu à peu disparu, repris par les structures coopératives, notamment organisations de producteurs et groupements de gestion.

Du point de vue des ressources, j'ai connu un affaiblissement relatif dans les années 1990 à 2010, que l'on peut rapprocher d'un effort de pêche sans doute trop intense après le total renouvellement des navires, l'adoption de nouvelles techniques et l'électronique embarquée en progrès constant. Les plans de sortie de flotte successifs, l'encadrement des constructions neuves et le renforcement continu des contrôles et de la réglementation européenne, parfois difficiles à vivre, ont amené une amélioration certaine.

Une des questions centrales de la deuxième partie de ma carrière a été la gestion de la ressource et la répartition des quotas de pêche. La France, comme la majorité des pays européens, a fait le choix de confier cette gestion en grande partie aux OP. Mais notre pays a préféré, en accord avec la majorité des professionnels, garder une gestion dite « collective » basée toutefois sur une somme de références historiques individuelles peu assurées mais devenues intouchables. Il a fallu s'en accommoder et gérer au mieux la tentation constante de glisser vers des droits de pêche individuels. Cette tentation est particulièrement forte pour les producteurs qui arrivent en fin de carrière et souhaitent valoriser au mieux des droits créés par la pratique et devenus attachés à leur bateau. Je crois que notre région Normandie, sans doute grâce à une situation particulière, a bien réussi à préserver ses dynamiques collectives.

Les craintes quant au niveau de la consommation des produits de la mer en France et en Europe, constantes au début de ma carrière, ne se sont pas confirmées. Si la consommation est plus élevée chez les seniors, elle bénéficie d'un regain d'intérêt parmi les plus jeunes, et les produits de la pêche gardent une excellente image, notamment en matière de santé. Ma fin de carrière a vu une élévation significative des prix, favorisée par un marché européen dynamique et sans barrières douanières.

Cette amélioration se traduit aujourd'hui par un début notable de renouvellement de navires de pêche vieillissants, coûteux et de moins en

moins sûrs. Je ne peux que souhaiter qu'il se poursuive raisonnablement, la question de fond restant celle d'attirer de jeunes marins vers un métier de passion, rémunérateur mais exigeant en termes d'engagement et de risque.

Si le nombre de pêcheurs n'a cessé de diminuer avec une productivité en forte hausse, il n'en a pas été de même dans l'encadrement de la profession. De deux à mes débuts, l'OP emploie aujourd'hui cinq personnes, et le Comité régional créé en 1980 au sortir de la grève, plus de vingt. Les jeunes diplômés ont je crois de belles perspectives dans le milieu de la pêche maritime.

Et la palourde japonaise est devenue française…

Yves Le Borgne (promotion 1970) débute une thèse de 3e cycle sur la reproduction contrôlée de la coquille Saint-Jacques, mais l'interrompt en 1972 lorsqu'il est recruté comme ingénieur par la Société atlantique de mariculture (Satmar) pour installer une écloserie de mollusques à Gatteville, dans la Manche. À partir de 1976 et pour toute la durée de sa carrière, il sera administrateur de cette société, dont il devient directeur technique en 1975, puis secrétaire général en 1988. En 1973, il est le premier à introduire en Europe une nouvelle espèce de palourde et à en développer l'élevage. Il est également pionnier lorsqu'il démarre la production d'huîtres triploïdes en écloserie en 1988. De 1994 à sa retraite en 2010, il est président du Syndicat des écloseries et nurseries de coquillages, et représente la vénériculture au Comité national de la conchyliculture. En 1998, il y obtient la création d'un poste pour les écloseurs, poste qu'il occupe jusqu'en 2010. Il retrace ici la saga de la palourde japonaise.

1969, la fin de ma deuxième année d'agronomie générale à l'Agro de Nancy me conduit au choix de la spécialité de troisième année. C'est tardivement que j'apprends la création de la formation halieutique à Rennes et, au moment de mon inscription, l'affectation des élèves pour effectuer des marées sur les chalutiers de Concarneau ou de Lorient est terminée. À défaut d'embarquement, je propose une étude sur l'élevage de l'huître plate en Bretagne… parce qu'un ami d'enfance de mon père avait pour voisin un gros ostréiculteur de Carnac. Je ne le sais pas encore, mais ce simple stage – très court – va déterminer ma vie professionnelle.

Un stagiaire dans l'ascenseur, hasards d'une vocation

L'élevage de la plate est alors en plein essor, avec des entreprises importantes qui captent le naissain dans l'anse du Pô à Carnac et l'élèvent en eau profonde, en baie de Quiberon ou en rade de Brest. Les huîtres sont ensuite draguées et le cycle se termine par l'affinage dans les abers, les rias, le golfe du Morbihan ou la rivière d'Étel. Cette production, qui atteint 20 000 tonnes d'huîtres plates par an (l'huître creuse de l'époque, la portugaise, n'était pas autorisée en Bretagne), est donc très dépendante d'un approvisionnement en naissain, lequel pouvait être problématique certaines années si les conditions nécessaires au captage n'étaient pas

réunies. C'est pourquoi plusieurs ostréiculteurs regardent du côté des États-Unis où des entreprises ont mis au point des techniques de reproduction contrôlée. Un des professionnels bretons, surnommé « l'Empereur », a construit un laboratoire pour cela dans la rade de Brest en 1966 et l'a appelé « la hatcherie ».

Je raconte cette histoire dans mon rapport de stage. Et dans le prolongement de ce très modeste document, le professeur Postel me propose d'étudier pour mon mémoire de fin d'études « Le négoce des coquillages autres que les huîtres et les moules en Bretagne ». Il faut croire que ce second document le convainc définitivement de mon intérêt (réel) pour ces questions car, à la fin de la formation halieutique, il me convoque dans son bureau pour me dire que je ne dois pas en rester là et prolonger mes études par la rédaction d'une thèse de 3e cycle au Laboratoire de zoologie de la faculté des sciences de Brest. M'ayant converti, il appelle le professeur Albert Lucas, directeur du labo, qui m'accueille chaleureusement et me propose comme sujet « La reproduction contrôlée des coquilles Saint-Jacques, *Pecten maximus* ».

L'animal qu'on me demande alors de reproduire n'est pas le plus facile pour un débutant dans l'univers de l'écloserie (le terme a été utilisé par A. Lucas pour traduire le mot anglais *hatchery*, soit « couvoir »). La première difficulté vient du fait que la coquille Saint-Jacques est hermaphrodite et que, si elle répond à la stimulation, elle va éjecter d'abord du sperme puis des ovules et qu'on doit absolument éviter l'autofécondation sous peine d'obtenir des monstres difformes. Au moment de la ponte, on la change donc régulièrement de récipient (des cristallisoirs) pour obtenir séparément les produits sexuels et effectuer des croisements entre individus. Si ces manipulations ne bloquent pas le processus de ponte, on démarre l'élevage larvaire, qui se déroule alors au laboratoire dans des poubelles en plastique de 50 litres.

Mais à l'été 1971, un événement insignifiant déclenche une nouvelle orientation de ma vie professionnelle. Un groupe d'ostréiculteurs bretons (dont font partie ceux qui m'ont initié à l'élevage de l'huître plate à Carnac) a monté un projet d'écloserie pour utiliser les méthodes développées aux États-Unis. Ils ont créé la société Satmar et sont en pourparlers avec le Cnexo pour une utilisation commune des viviers d'Argenton (au nord du Conquet) qui sont alors en vente. Tout naturellement, nous les recevons à l'université de Bretagne-Occidentale dans les locaux flambant neufs dédiés à la biologie marine. Le groupe comprend plusieurs spécialistes anglophones de l'écloserie et, comme j'ai une bonne maîtrise de l'anglais pour avoir été moniteur de voile en Angleterre et en Irlande et avoir travaillé dans des fermes de l'Ontario, je suis désigné comme guide accompagnateur. Au cours de nos déplacements dans les étages de l'université, l'ascenseur (était-il encore trop neuf ou mal réglé ?) tombe en panne. Le groupe se retrouve coincé à l'intérieur, un peu inquiet. Et c'est moi qui débloque la situation. En enfonçant de manière aléatoire, non scientifique et énergique les différents boutons de commande, je fais redémarrer l'ascenseur. Les visiteurs américains en sont vivement impressionnés.

L'anecdote est vite oubliée et je reprends mes travaux au laboratoire. Je suis donc très surpris lorsque je reçois au printemps suivant une proposition de la Satmar me demandant de quitter l'université pour installer une écloserie de mollusques à Gatteville, près de la pointe de Barfleur au nord-est du Cotentin. Il faut décider vite, ce que je fais après avoir consulté mes professeurs (Albert Lucas, Émile Postel et Lucien Laubier, alors directeur du Centre océanologique de Bretagne dont dépendait ma bourse). Et c'est ainsi que j'ai rejoint la Normandie en septembre 1972 pour y créer et essayer d'y faire fonctionner la première écloserie commerciale de mollusques en France. Les promoteurs du projet m'ont confié par la suite que l'épisode de l'ascenseur avait été déterminant dans leur choix… Le début d'une aventure passionnante de 37 ans.

L'éclosion d'une nouvelle filière, la vénériculture

Avant d'envisager une production commerciale de naissain, il faut des équipements d'une autre dimension que les poubelles de 50 litres alimentées en eau de mer par une citerne mobile de 250 litres, comme celle que j'avais connue au Laboratoire de zoologie de la faculté des sciences de Brest. Il n'y avait pas d'alimentation en eau douce, et le premier outil que j'ai utilisé en arrivant sur le site de la Satmar fut un marteau-piqueur pneumatique pour le creusement d'un puits dans le granit. Ensuite, pendant plusieurs mois, il a fallu construire des dizaines de bacs de plusieurs mètres cubes en contre-plaqué et les enduire de tissu et de résine polyester.

Au cours de l'hiver 1972, je reçois la visite de Bill Budge, fondateur de la Pacmar (Pacific mariculture) installée au sud de San Francisco. C'est un pionnier de la production de naissains d'huîtres « une à une », c'est-à-dire non agglomérées en paquets sur un collecteur, comme nous le pratiquons en France. Lors du dîner qui suit son arrivée, il sort de sa poche une palourde japonaise en me conseillant de m'intéresser à cette espèce. De mes vacances largement consacrées à l'exploration de l'estran et des grèves du Sud-Finistère (mes grands-parents habitaient à Sainte-Marine), j'avais pu retenir que les palourdes et surtout la « vraie palourde » européenne faisaient partie des coquillages très appréciés car peu abondants et difficiles à pêcher. L'animal qu'on me présentait ressemblait beaucoup à la palourde européenne et avait voyagé sans problèmes.

Je me suis donc renseigné sur cette espèce appelée à l'époque *Tapes semidecussata*, alors que la nôtre était *Tapes decussata*. Elle était arrivée fortuitement sur la côte ouest de l'Amérique du Nord en 1936, dans les lots de naissains d'huîtres creuses (*C. gigas*) transportés par bateau du Japon et fixés sur des collecteurs constitués de chapelets de coquilles Saint-Jacques pour le captage traditionnel en mer. Les palourdes survivantes s'étaient adaptées et multipliées de Vancouver à San Francisco, pour le plus grand bonheur des ostréiculteurs et de leurs voisins. Car les restaurateurs locaux avaient du mal à se fournir en palourde indigène pour cuisiner leurs plats à base de coquillages, notamment les *spaghetti alle vongole* des restaurants italiens. D'abord appelée *japaneese littleneck*, elle a été nommée *manila clam*, désignation politiquement plus correcte après Pearl Harbour.

Dès novembre 1972, j'obtiens des Affaires maritimes du Havre l'autorisation d'immersion de naissains de cette espèce sous contrôle du labora-

toire ISTPM[4] de Luc-sur-Mer. Il est possible que la grande similitude entre le nom de l'espèce asiatique et celui de la palourde européenne ait facilité les démarches d'importation, d'autant plus que des taxonomistes distingués se sont appliqués à brouiller les pistes en changeant régulièrement le nom latin de l'animal. En février 1975, il s'agissait pour l'ISTPM de Nantes de *Venerupis semidecussata* (ou *japonica*), alors que pour le laboratoire d'Ouistreham, il s'agissait toujours de *Tapes* (qui deviendra plus tard *Ruditapes philippinarum*). Une bibliographie publiée en Irlande en 1977 a d'ailleurs relevé 21 appellations pour l'espèce indigène et 18 pour l'espèce exotique…

Les premiers naissains arrivent en mai 1973 et un premier test est effectué sur l'estran de Gatteville sous un cadre grillagé. L'acclimatation ne semblant pas poser de problèmes, je demande en décembre l'autorisation d'importer des géniteurs, et jusqu'en 1975 je reçois plusieurs lots de palourdes venant principalement du Puget Sound près de Seattle. Au total, ces importations représentent mille huit cents individus, soit quelques dizaines de kilogrammes.

L'objectif initial de l'écloserie était la production de naissain d'huîtres plates, mais son implantation a coïncidé avec l'apparition d'épizooties sur cette espèce et la disparition totale de l'huître portugaise. La priorité a donc été donnée à l'obtention de naissains de l'huître japonaise *Crassostrea gigas*. Toutefois, la volonté d'avancer dans l'élevage de la palourde (la vénériculture) ne m'a pas quitté…

Disposant d'une eau de mer courante à température réglable et d'une nourriture phytoplanctonique abondante, il m'était assez facile de conditionner les géniteurs pour obtenir des pontes pratiquement toute l'année, d'autant plus que la palourde japonaise peut être mature de mai à septembre dans le milieu naturel, si les conditions sont favorables. Les chocs thermiques et les mises à sec suffisent généralement à déclencher les émissions de gamètes. Mais il reste encore à séparer les mâles des femelles pour une fécondation optimale, ce qui nécessite une bonne acuité visuelle. En effet, les œufs sont très petits et facilement confondus avec le sperme qui s'écoule de façon identique par les siphons, tandis que d'autres coquillages comme les huîtres expulsent violemment leurs œufs, ce qui aide à repérer les femelles. Cette séparation, destinée à réguler le ratio des spermatozoïdes par ovule, a souvent le désavantage d'interrompre brutalement leurs ardeurs reproductives car les palourdes adorent les ébats en groupe.

Après un élevage larvaire relativement facile, la larve de palourde devient pédivéligère, c'est-à-dire qu'elle alterne la nage planctonique à l'aide d'un voile cilié (le vélum) avec l'exploration benthique des supports à l'aide d'un pied, à l'image d'un escargot. À ce stade, le vélum doit se résorber et la jeune palourde continue sa recherche d'un milieu favorable en rampant sur les surfaces avec son pied tactile. Mais ce processus de métamorphose n'est pas automatique. Il est dépendant de substances dissoutes dans l'eau environnante et, si elles ne sont pas présentes, la vie larvaire nageuse peut se prolonger pendant des semaines. L'ajout d'indi-

4. Institut scientifique et technique des pêches maritimes, qui fusionnera en 1984 avec le Cnexo pour donner naissance à l'Ifremer.

vidus adultes ou d'eau chargée en particules organiques résout généralement le problème en quelques heures.

Pendant les mois de pré-grossissement qui suivent, avant le semis en mer, la palourde n'est pas exigeante. Il suffit de lui fournir suffisamment de nourriture car elle est gourmande, mais elle accepte des régimes variés – y compris certaines bactéries – et supporte de gros écarts de température. Ne disposant pas de substrat granuleux dans les structures d'élevage, elle s'attache fermement par son byssus à ses voisines pour constituer une nappe serrée. Le relâchement de ce lien est le premier signe clinique d'une détérioration des conditions de l'élevage.

Problème, les crabes ont un gros QI

Quand les naissains ont atteint la taille de 4-5 mm, nous avons procédé à de nombreux semis expérimentaux sur les côtes françaises. À marée montante, les palourdes s'enfouissaient dans le sol et avaient toutes disparu en moins d'une demi-heure. Par contre, en revenant sur les sites quelques jours plus tard, on ne retrouvait plus rien, ni animaux vivants ou morts ni coquilles vides, ce qui nous conduisait à penser qu'elles étaient parties rechercher ailleurs un environnement plus propice (après tout, elles étaient mobiles). C'est alors que Jean-Pierre Flassch, un chercheur du Cnexo qui suivait la plupart des semis, a eu l'idée de tamiser soigneusement le substrat. Il y a découvert de très petits morceaux de coquilles de palourdes. Des expériences en aquarium ont confirmé le mode de prédation. Jusqu'à une taille de 5-6 mm, le crabe vert broie les palourdes avec leur coquille à l'aide de ses mandibules avant de les ingérer. Pour les plus grosses tailles, il grignote le bord de la coquille, toujours avec ses mandibules, avant d'y introduire ses pinces et d'écarter les deux valves pour dévorer l'intérieur. C'est un fait avéré : si les humains aiment bien les palourdes, les crabes en raffolent et sont capables de beaucoup d'ingéniosité pour satisfaire leur appétit.

Pour les repérer sous la surface du sédiment, ils utilisent leurs deux pattes arrière qu'ils traînent dans le sol comme des détecteurs, explorant jusqu'à 1 cm de profondeur. Dès qu'ils touchent un obstacle de la taille d'un petit pois, ils creusent pour vérifier s'il s'agit d'une palourde. C'est pour cela que dans le milieu naturel, les meilleures zones pour trouver la palourde sont celles où il y a des graviers de 4-5 mm qui perturbent les détections des crabes. Les palourdes adultes de 4 ou 5 cm ont souvent un fil de byssus qui les relie à un tel gravier (un ancien doudou ?).

L'ennemi étant identifié, les candidats éleveurs ont cherché le moyen de s'en prémunir. Dans les milieux fermés de la côte atlantique, les claires et anciens marais salants, il semblait facile de contrôler l'arrivée d'eau par des grillages. Mais les crabes sortaient de l'eau des ruissons pour atteindre leur casse-croûte, ou traversaient les mailles à l'état larvaire. Ils dédaignaient les casiers supposés les capturer car ils trouvaient mieux à côté. La seule méthode pour garantir de bonnes survies a été l'élevage dans des poches grillagées fermées ou entre deux nappes de filet. Sur l'estran, on a entouré les parcs de barrages verticaux anti-crabes, mais à marée haute ils étaient escaladés, et là non plus les casiers ne suffisaient pas à contenir la prédation. On a alors rajouté une planchette horizontale sur le haut des

barrages pour faire un rebord dissuasif, ensuite amélioré par une jupe en plastique lestée de sable destinée à faire retomber les prédateurs les plus hardis lorsqu'ils parvenaient à contourner l'obstacle. Mais tout ce matériel nécessitait beaucoup d'entretien, car il constituait un excellent support pour les algues macrophytes et devenait un obstacle contre la houle en cas de mauvais temps. Les résultats les plus prometteurs ont été obtenus dans les abers, en couvrant les semis de nappes de filets dont les bords étaient enfouis.

Les crabes ont eux aussi leurs prédateurs et sont activement recherchés par les goélands à marée basse. Ils s'enterrent donc dans le sable ou la vase pour ne pas être repérés. Avant les semis, nous prenions donc la précaution de broyer la couche superficielle du sédiment avec un rotavator agricole porté par un tracteur. Le tracteur servait aussi à enfouir les bords du filet à l'aide d'un soc de charrue déporté. Le procédé nécessitait de grandes nappes de filets, disponibles dans les matériaux de construction sous la forme des protections disposées sur les échafaudages lors des travaux d'entretien des façades d'immeubles. Ces filets, à maille de 2 mm tressée et non soudée, étaient bon marché et ne gênaient pas la croissance des palourdes. Les dépôts de sable ou la fixation d'algues étaient contrôlés par le passage d'un tracteur équipé d'une brosse en rouleau utilisée habituellement pour le nettoyage des poulaillers industriels. S'il y avait trop de salissures biologiques, il suffisait d'arracher le filet et de le stocker enfoui pendant quelques semaines en anoxie pour pouvoir le réutiliser ensuite.

La première année, tout a fonctionné à merveille, mais un problème est apparu après le semis du printemps suivant. Les mailles du filet étaient écartées en de multiples endroits, et l'espace de 1 à 2 cm ainsi dégagé permettait aux crabes d'extraire les jeunes palourdes. Du jour au lendemain, les crabes se sont donné le mot et les filets sont devenus inefficaces. Le recours à des filets à maille soudée de 4 × 5 mm, utilisés pour la récolte des olives en Italie ou en Espagne, permettait de résoudre le problème, à condition de disposer de naissains de plus grande taille. J'ai donc recherché des sites pour pré-grossir les naissains l'hiver et assurer les semis de la fin du printemps. Après avoir obtenu les autorisations nécessaires, des essais ont eu lieu aux Antilles (mais il n'y avait pas assez de phytoplancton en mer), aux îles du Salut en Guyane (mais la salinité pouvait parfois chuter brutalement) et au Sénégal, où les résultats ont été spectaculaires. Des palourdes de 600 µm pouvaient revenir quelques mois plus tard à 6 ou 8 mm, car les conditions environnementales et trophiques étaient optimales.

Et l'anneau brun survint

Pendant une douzaine d'années, de 1975 à 1987, le développement des élevages de palourdes en France a été exponentiel, soutenu par un programme national d'expérimentation mené par le Cnexo et l'ISTPM et financé par l'Agence nationale pour la valorisation de la recherche (Anvar). La maîtrise de la technique a entraîné la création d'une quinzaine d'écloseries plus ou moins sophistiquées, qui malgré leur nombre n'arrivaient pas à satisfaire la demande en naissains. Mais cette expansion n'a pas toujours été réalisée dans des conditions zootechniques recomman-

dables. Faute de disposer d'une superficie de parc suffisante, l'éleveur pouvait être tenté de semer à forte densité (2 000 individus/m2) pour repêcher les palourdes après un an d'élevage et resemer à une densité plus appropriée (350/m2) à la manière des maraîchers qui repiquent les plants de poireaux.

Pour récolter plus facilement les palourdes sur les parcs vaseux, on les recouvrait d'une bâche le temps d'une marée. Le lendemain, asphyxiées, elles étaient toutes remontées à la surface. Ces pratiques stressantes ont entraîné l'apparition d'une maladie liée à une bactérie de type vibrio (vibrion P1), caractérisée par la sécrétion par le manteau d'une pellicule de conchyoline brune (maladie des anneaux bruns) qui finit par provoquer la mort des animaux. Cette maladie contagieuse, transmise par le naissain ou les animaux moribonds, s'est installée dans les zones *a priori* favorables à l'élevage, dans les estuaires ou les baies. Cela a entraîné la plupart du temps un arrêt brutal de cette activité. Aucun remède n'était proposé mais, croyant contre vents et marées au potentiel de cette espèce, les équipes de la Satmar ont cherché des solutions dans deux directions. En amont, produire du naissain de la meilleure qualité possible, en jouant sur la variété de ses sites sur les côtes françaises. En aval, trouver de nouveaux sites non encore contaminés, en allant vers le large.

C'est ainsi que nous nous sommes intéressés à deux zones : l'île d'Er, au large de Tréguier, et l'archipel de Chausey, au large de Granville. Si la première était accessible depuis la terre ferme à marée basse, l'exploration de la seconde devait se faire en bateau depuis Granville, avec des surfaces considérables à prospecter, séparées les unes des autres par des chenaux et des étendues sableuses, ce qui risquait de prendre un temps énorme. De plus, avec le marnage atteignant 13 mètres dans ce secteur, il était difficile de prévoir à l'avance comment les différents obstacles naturels (îlots, bancs de roches) pourraient protéger les parcs de la houle à marée haute.

J'ai donc survolé la zone à bord d'un petit avion de tourisme piloté par l'un de mes beaux-frères, ce qui m'a permis de repérer les endroits *a priori* favorables. Mais ce survol ne renseignait pas sur la granulométrie des substrats ou le niveau précis par rapport aux marées. Ces informations ont été obtenues grâce à la location d'un hélicoptère et l'autorisation de la préfecture de se poser où on le désirait sur l'archipel, ce qui supprimait l'obstacle des chenaux et des distances à parcourir. À chaque arrêt, des sondages ont pu être effectués pour vérifier si les caractéristiques du milieu convenaient à notre projet. Suite à notre demande, les Affaires maritimes nous ont ensuite accordé plus de 20 hectares de concessions. Dans le souci d'éviter d'éventuels conflits d'usage avec les pêcheurs professionnels de Chausey, nous les avons conseillés pour obtenir une superficie équivalente de parcs à palourdes, avec la proposition de les assister pour leur mise en exploitation.

En 1989, nous avons ainsi pu continuer à développer une vénériculture rationnelle et inventer des techniques de mécanisation de l'élevage qui ont servi de modèles dans de nombreux pays en Europe et aux États-Unis, à la suite des présentations que j'ai pu y faire lors de colloques où j'étais invité. En 2018, lors du Salon ostréicole de Vannes, j'ai ainsi eu la surprise d'entendre les représentants de la société américaine Taylor United – qui

produit plusieurs milliers de tonnes de palourdes près de Seattle – déclarer publiquement que c'était une présentation que j'avais faite aux États-Unis en 1997 qui les avait déterminés à mécaniser l'exploitation de leurs parcs.

Trente années plus tard, la maîtrise complète des cycles, de la production à la commercialisation, reste une référence en matière de conchyliculture. En effet, la qualité sanitaire du naissain est garantie par le passage estival en pré-grossissement dans nos nurseries de Marennes, où les températures de l'eau dépassent pendant plusieurs semaines 25 °C, ce qui éradique tout risque de présence du vibrion P1. Ensuite, le semis, la pose des filets, leur entretien par brossage, leur dépose après six mois, la récolte des palourdes deux ans plus tard, sont réalisés à l'aide de machines imaginées spécialement pour cette activité ou dérivées d'outils de maraîchage. Les centaines de millions de naissains produits trouvent facilement des débouchés en Espagne, au Portugal ou en Italie, alors que les adultes commercialisés toute l'année en France font l'objet d'une très forte demande en Espagne à Noël. J'ai pu aussi obtenir, par sélection des souches de couleur uniforme, des coquilles blanches pour la Galice, qui récolte ses palourdes dans le sable, et des coquilles foncées pour l'Andalousie, habituée aux substrats vaseux.

D'une introduction réussie à la colonisation de l'Europe

En France, l'apparition de la maladie des anneaux bruns et le peu de disponibilité des sites réunissant les critères requis ont brutalement stoppé la plupart des élevages, principalement réalisés aujourd'hui à Chausey et dans les traicts du Croisic. En revanche, la dissémination des populations sauvages qui en a résulté a produit des stocks très importants qui vont de la baie du Mont-Saint-Michel au bassin d'Arcachon. Ces bancs, moins stressés que les animaux en élevage, ont été épargnés par la maladie. Les pêcheurs professionnels, disposant de navires équipés de dragues à coquillages, ont été les premiers à exploiter cette ressource dans le golfe du Morbihan. Certains ostréiculteurs en ont tiré un complément de revenus non négligeable, et la pêcherie a attiré une frange de la population jusque-là marginalisée qui a complètement changé de statut social. Les sommes provenant de la vente du produit de la pêche sur les vasières à marée basse étaient assez importantes pour financer l'achat ou la construction d'une maison. Sur le seul golfe du Morbihan, ce phénomène a concerné plus de trois cents pêcheurs à pied, ce qui a conduit l'administration à encadrer cette nouvelle profession en la dotant d'un statut spécifique. La pêche à pied de loisir y a aussi rapidement trouvé son compte et, si les milliers de pêcheurs amateurs qui déferlent sur l'estran à chaque grande marée ne rentrent pas bredouilles, c'est le plus souvent parce qu'il y a des palourdes japonaises dans leur panier.

En Italie, l'espèce a colonisé le delta du Pô et les lagunes de Venise et de Marano. Les Italiens ont été les premiers convaincus par mes propositions d'élever cette espèce, car ils pouvaient ainsi utiliser différents coquillages dans leurs préparations culinaires, dont une sorte de petite praire, la chirla (*Venus gallina*), abondante dans les lagunes. Dans la lagune

de Venise, l'exploitation de cette manne est devenue un enjeu tel qu'elle a plusieurs fois pris un caractère dramatique. Des trafics rappelant ceux de la drogue s'opéraient la nuit tous feux éteints dans des baies interdites à la pêche, sur des bateaux rapides traqués par la police maritime ; des collisions ont provoqué plusieurs décès…

Au Portugal (dans l'Algarve) et en Espagne (en Galice et en Andalousie), pays de forte tradition d'élevage par repérage des juvéniles, la situation était bien différente. Plusieurs espèces de palourdes y sont consommées, mais le coquillage le plus recherché, le véritable produit de luxe, c'est la palourde européenne (*Almeja fina*). Les naissains récoltés près de Huelva en Espagne sont élevés au Portugal dans les lagunes d'Olaho et Faro, puis reviennent en Espagne pour y être commercialisés. Dans les années 1980, la présence de gardes armés jour et nuit, dans des miradors sur pilotis installés en mer au milieu des parcs, confirmait le caractère précieux des stocks… Les Espagnols étaient donc méfiants quand je leur ai proposé une nouvelle espèce pour ensemencer les très grandes superficies libérées par la reconversion des salines d'Andalousie. Mais, après de nombreuses démarches, des premiers essais très concluants ont pu commencer dans la baie de Cadix et convaincre aussi bien les coopératives de pêcheurs que les grandes entreprises. Après tout, ma palourde pouvait être élevée avec succès en utilisant les techniques traditionnelles, et les vertus du produit fini permettaient de la qualifier de « semi-fine » presque comparable à la palourde européenne « fine ». Étant donné l'identité de leur fournisseur, et compte tenu de l'origine des naissains, elle a initialement pris le nom de « palourde française » (*Almeja francesa*) aussi bien en Andalousie qu'en Galice.

Près d'un demi-siècle plus tard, au sein de ma vie passionnante d'ingénieur halieute, je réserve une place particulière à cette aventure de la palourde japonaise. Oui, l'introduction d'une espèce non indigène présente toujours des risques. Certains pensent qu'elle aurait fait concurrence aux stocks de palourdes européennes, mais je n'en suis pas du tout convaincu. Il est vrai que son opportunisme et sa reproduction abondante lui ont fait coloniser de nouveaux espaces avec des densités élevées, mais la palourde locale est restée présente, clairsemée comme il y a cinquante ans. En Galice, où des semis très importants de palourde japonaise sont réalisés chaque année, les pêcheurs à pied professionnels réalisent encore 20 % de leur récolte de palourdes avec l'espèce indigène.

Aujourd'hui, l'arrivée accidentelle de ce coquillage sur les côtes pacifiques d'Amérique du Nord est regardée comme un bienfait providentiel par les professionnels de la mer des pays riverains, et je considère que son acclimatation volontaire et contrôlée a été aussi profitable en Europe. C'est un coquillage robuste qui s'adapte à des milieux variés et se reproduit facilement en écloserie comme dans le milieu naturel (ce qui le protège en cas de surpêche). Ses qualités gustatives en font un produit recherché, objet d'une forte demande à l'export, et dont le prix reste toujours élevé. C'est le coquillage le plus cher de France après les ormeaux. En Europe, la récolte annuelle est passée de 700 tonnes à 70 000 tonnes. À la satisfaction d'avoir créé une nouvelle ressource maritime à l'heure où beaucoup de stocks sont

menacés s'est ajoutée celle d'avoir patiemment réuni toutes les techniques qui ont permis la maîtrise complète d'un élevage non polluant et rentable.

La réponse à mes interrogations professionnelles de 1969 a été le prolongement des explorations maritimes estivales de ma jeunesse.

Joies et difficultés d'un halieute entrepreneur

Arnault Chaperon (promotion 1982) est embauché par la société Sepia International dans l'écloserie pilote de bars de Martigues, où il a réalisé son stage de fin d'études. En 1985, Sepia l'affecte en Tunisie pour créer et gérer une ferme de bars. Il rentre à Paris en 1990 et coordonne des fermes aquacoles du groupe, avant d'être nommé directeur d'Aquanord à Gravelines en 1993. Mais Sepia décide de se désengager du secteur aquacole. Il en profite pour racheter Aquanord avec d'autres actionnaires, dont l'entreprise Salmona basée dans le Sud-Ouest. Salmona traverse une crise en 1995 et dépose son bilan. Arnault Chaperon fait une offre d'achat et crée Viviers de France, qu'il gérera jusqu'en 2010. Pendant cette période, il exerce de nombreuses responsabilités professionnelles, dont la présidence de la Fédération européenne d'aquaculture. En 2013, il crée en Espagne la société Pirinea, qui élève des truites de grande taille, société qu'il gère encore en 2020 en assumant la transition avec un repreneur. Il relate ici quelques faits marquants de sa carrière d'halieute entrepreneur.

Je suis parti à 28 ans à Djerba avec femme et enfants pour construire et gérer une ferme d'élevage en cages en mer devant produire 400 tonnes de bars. C'était une mission compliquée car je n'avais jamais produit que quelques milliers d'alevins n'ayant jamais dépassé les 10 grammes, et le secteur démarrait à peine dans quelques pays méditerranéens.

La Tunisie, quelle école !

Arriver sur une plage, construire une écloserie, installer les cages en mer, former les Tunisiens à la biologie, à la plongée, et à la rigueur, dans un contexte ou la seule vraie loi est la loi de la « débrouille », voilà ce qui m'attendait… En 1985, les moyens de communication n'étaient pas les mêmes qu'aujourd'hui et, durant la première année de travaux, je n'avais comme lien avec mes « chefs » qu'un télex hebdomadaire passé depuis les hôtels à touristes de Djerba. Tout cela en apprenant moi aussi mon métier d'aquaculteur, en m'initiant à l'informatique qui faisait son entrée dans notre quotidien d'ingénieur et en découvrant une nouvelle culture.

Un peu comme tous les « paléo-aquaculteurs » qui ont démarré au début des années 1980, il a fallu commencer par être biologiste en prenant conscience que les cours reçus en prépa ou en Agro pouvaient être utiles. Ensuite, nous devions vendre les premières productions et nous nous sommes donc transformés en commerciaux. Puis, confrontés à la terrible

logique selon laquelle un prix de vente doit être supérieur à un prix de revient, nous sommes devenus gestionnaires d'entreprises.

Rappelons au passage la dynamique. En 1989, j'ai vendu toute ma production de bars en Italie à 18 €/kg. Aujourd'hui, en euros courants, le prix est plutôt aux environs de 5 €… C'est un peu le cycle classique de la production agricole et donc aquacole : les premiers essuient les plâtres au niveau technique mais peuvent vendre à un bon prix car il y a peu d'offre. Ensuite, voyant qu'ils gagnent de l'argent et qu'il y a de la demande, de nombreux producteurs les imitent, ce qui entraîne une forte augmentation de la production sur un marché encore peu développé, et donc une baisse des prix et des difficultés pour le secteur. Puis vient la phase de stabilisation entre la demande et l'offre.

Le virus de l'entreprise

Ayant donc acquis en Tunisie quelques compétences, depuis la biologie des poissons jusqu'au marketing ou à la gestion des entreprises, le virus de l'entreprenariat n'a pas tardé à me contaminer. J'ai participé au rachat (ou à la création) puis ensuite revendu trois entreprises aquacoles dans ma vie (Aquanord, Viviers de France et Pirinea).

On dit que pour être un bon entrepreneur, il faut un tiers de chance, un tiers de folie et un tiers de professionnalisme. Je confirme. Je pense que j'ai eu la chance d'être au bon moment au bon endroit pour lancer ces entreprises, et surtout d'être très souvent entouré de personnes de valeur dans ces moments-là. Indéniablement, la chance joue un rôle important mais quelquefois on peut ou on doit la provoquer un peu.

La folie, sans aucun doute, a toujours été présente, catalysée par l'envie de créer et d'être mon propre patron. Le professionnalisme, lui, est arrivé au fur et à mesure des expériences aquacoles (en halieutique, on n'avait qu'une dizaine d'heures de cours sur l'aquaculture, mollusques compris). Un de mes mentors de l'entreprenariat disait souvent : si le professionnalisme c'est la somme des « conneries » que l'on a faites, alors je suis un grand professionnel…

Je rajouterai que dans mon cas, en plus de ces trois tiers nécessaires pour être un entrepreneur accompli, j'ai eu la chance d'avoir une femme et une famille qui m'ont toujours aidé et soutenu dans les moments difficiles. Quand vous perdez 600 tonnes de poissons en une nuit (poids équivalent à 1 200 vaches) alors qu'elles étaient primordiales dans le développement de votre entreprise, le soutien de vos proches permet de rebondir plus rapidement.

L'entreprenariat, « c'est pas gagné » à tous les coups !

Il est facile de parler des succès que j'ai pu connaître dans le secteur aquacole, mais je me dois aussi de parler des « bonnes claques » que j'ai prises. On est toujours tenté quand on est chef d'entreprise de racheter l'entreprise voisine, ou bien un fournisseur, ou bien de se développer vers l'aval ou tout simplement d'investir un peu d'argent dans des activités prometteuses.

C'est ainsi que je me suis retrouvé actionnaire d'une société de mareyage à Arcachon et d'une entreprise de plats cuisinés surgelés à base de légumes. Je voulais même créer une chaîne de poissonneries/restau-

rants. Bilan : c'étaient de très mauvais choix. Conclusion : il faut rester sur les métiers que l'on connaît et y consacrer du temps. C'est écrit dans les livres mais je n'ai pas suivi ces bons conseils et j'ai péché par excès d'optimisme.

« Ne dites pas à mes amis que je suis aquaculteur, ils me croient pianiste dans un bordel »

Au début des années 1980, l'aquaculture devait permettre de nourrir la planète, et nous étions partis dans cette magnifique croisade initiée en France par les organismes de recherche, le Cnexo devenu depuis l'Ifremer, ainsi que par l'Inra et le Cemagref.

Le problème est que l'aquaculture a commencé à se développer au moment où l'agriculture intensive a atteint ses limites, avec les crises médiatiques que cela a entraîné. Celle de la vache folle, avec tous les amalgames propres aux médias, a eu un effet dévastateur sur les citoyens-consommateurs. De « sauveurs du monde », nous sommes devenus des « pollueurs », des « producteurs de poissons artificiels nourris aux antibiotiques ».

Contrairement à nos amis pêcheurs qui produisaient un poisson « naturel », nous subissions le contrecoup de l'image de la vache folle et une pression médiatique énorme, alors même que nous étions à l'aube du plus gros développement mondial dans l'agroenvironnement.

Depuis trente ans, à chaque fois que je dis que je suis aquaculteur dans les réunions de famille ou les dîners chez des amis, je dois me défendre en expliquant pourquoi élever des poissons est un beau métier. Je dois argumenter sur la durabilité de cette activité, car le poisson est un bien meilleur transformateur que les autres espèces élevées par l'homme depuis des siècles. Je dois justifier, argumenter, détailler les aliments, le non-OGM, la non-utilisation d'antibiotiques, la qualité des poissons d'élevage… demandés maintenant par les plus grandes tables d'Europe.

Finalement, notre croisade aura plutôt été une guerre de communication pour essayer de lutter contre les idées reçues. Je suis très fier d'avoir été éleveur de poissons toute ma vie et d'avoir élevé presque toutes les espèces européennes possibles. Je n'ai pas honte d'avoir fourni 500 millions de repas dans ma vie d'éleveur qui ont permis à des millions de personnes de déguster des poissons avec des qualités nutritionnelles évidentes et finalement reconnues.

L'aquaculture est un métier de passion, comme l'est souvent l'élevage, car il nécessite une disponibilité de chaque instant. À l'inverse des autres élevages, qui sont très structurés avec les chambres d'agriculture, les coopératives, des fédérations puissantes, les aquaculteurs, peu nombreux, sont obligés de tout faire par eux-mêmes. Ils doivent être présents sur leurs élevages mais également dans les ministères ou dans les directions décentralisées de l'agriculture, de la mer ou de l'environnement, sans parler des clients avec lesquels ils ont en général un contact direct.

Des atouts pour une présidence européenne

Très vite, les éleveurs de poissons européens ont pris conscience qu'il ne servait à rien de faire de la communication au niveau de nos entreprises, si nous n'avions pas une attitude et une argumentation collectives. En revanche, il est parfois difficile pour les éleveurs de consacrer du temps et de l'énergie pour le collectif. Parfois, certains étaient même dans la stratégie du « pour vivre heureux, vivons cachés ».

J'ai toujours eu la chance d'avoir eu des entreprises et des partenaires qui me permettaient de dégager du temps pour le collectif. Je me suis retrouvé assez vite administrateur puis président de la Fédération française d'aquaculture (FFA) et du Comité interprofessionnel des produits d'aquaculture (CIPA). Puis, participant de plus en plus aux réunions européennes, j'ai été élu pendant plus de six ans à la présidence de la Fédération européenne des producteurs d'aquaculture (FEAP).

Je suis persuadé que tout producteur doit passer beaucoup de temps dans son entreprise, mais l'échelle de temps de l'entreprise est de se projeter sur une durée de trois à cinq ans (durée classique des fameux *business plans*…). En revanche, chacun doit consacrer un peu de temps au collectif, car il se négocie à Paris (ou à Madrid…) des règles, des lois, des contraintes qui auront un impact important sur la production d'ici sept à dix ans. À Bruxelles, la situation est la même, mais la projection se fait sur une durée de dix à quinze ans. Être absent aujourd'hui d'une réunion à Bruxelles sur l'eau ou sur l'information du consommateur, c'est ne pas voir venir les problèmes que l'on aura dix ou quinze ans plus tard (ou les empêcher de naître).

J'ai découvert que les Français, souvent des plus râleurs, avaient une qualité inhérente à la géographie de l'Europe, celle d'être capables de comprendre les cultures cartésiennes scandinave ou anglo-saxonne, mais également d'avoir une sympathie particulière pour les cultures latines ou méditerranéennes.

Je peux témoigner que faire prendre une décision commune à l'ensemble des pays européens lors d'une réunion fixée à 14 h est un vrai défi. Tous les pays du Nord sont présents dans la salle à 13 h 55 avec l'ordre du jour clairement affiché, alors que quelques membres français (eh oui…), italiens, maltais arrivent bruyamment à 14 h 20 et que les Grecs pénètrent dans la pièce à 14 h 30 la cigarette à la main…

C'est aussi cela l'Europe ! Mon expérience au sein de Fédération européenne des producteurs d'aquaculture a été passionnante pour moi. Elle m'a permis de sentir en avance les évolutions des règles, de la production ou de la commercialisation. « Sortir le nez du guidon » reste indispensable pour tout chef d'entreprise.

Je reste aujourd'hui membre du Market Advisory Council, où se décident à Bruxelles les positions communes (ou pas…) entre pêcheurs, aquaculteurs, ONG, consommateurs, transformateurs… sur tout ce qui concerne le marché des produits de la mer en Europe. Il est certes compliqué d'avancer dans des réunions avec 60 ou 70 personnes de différentes nationalités et avec des avis opposés, mais ne pas être présent à ces réunions serait très préjudiciable pour l'avenir du secteur.

Paradoxalement, dans ces réunions, les pêcheurs et les ONG sont plutôt nos alliés pour défendre les produits européens, la traçabilité et l'information du consommateur. À l'inverse, nous avons de longs débats avec nos « amis » transformateurs, qui sont plutôt partisans d'une simplification des règles, voire même d'une traçabilité un peu « floue ».

Rebâtir en Espagne

En 2013, je venais de revendre Viviers de France, j'avais 55 ans, une grande et belle famille, de l'argent, des projets de navigation, je ne sais pas ce qui m'a pris de réinvestir en Espagne dans trois élevages de truites et d'esturgeons qui étaient en difficulté ou en ruine. Est-ce là encore le fameux virus de l'entreprenariat, ou la fièvre de l'aquaculture ?

Avec mon partenaire Laurent, nous repartons sur les fondements, en commençant par répondre à l'interrogation de base : quels produits pour quels marchés ? Ce sera la grande truite des Pyrénées, destinée principalement au marché des transformateurs français (fumeurs surtout). Les élevages sont rénovés pour privilégier le bien-être des poissons et la production (qui vont de pair en général). Comme d'habitude, lors d'une création ou d'une reprise d'entreprise en difficulté, les banques se montrent très frileuses. Il a fallu tout financer sur fonds propres et recréer des liens de confiance avec les fournisseurs et les clients.

Certes, Laurent et moi étions connus du monde européen de l'aquaculture, mais repartir de zéro dans un pays qui n'est pas le nôtre a été une nouvelle expérience entrepreneuriale. En France, j'avais des contacts dans les ministères, dans les banques, dans les chambres de commerce, dans les régions et départements et avec des personnes qui parlaient ma langue. Je connaissais parfaitement les démarches pour obtenir des subventions ou des appuis en recherche et développement. En Espagne, il fallait repartir de zéro, remettre les autorisations d'exploitation à jour, s'adapter à des mentalités différentes, comprendre des lois parfois contradictoires et des cultures hétérogènes entre les régions autonomes.

Cinq ans après, le résultat est plus que positif, et la société Pirinea a acquis la confiance de tous en devenant le leader du poisson des Pyrénées. Nous avons 70 salariés et bâtissons chaque jour une image de plus en plus positive aussi bien sur la qualité des produits que sur la réputation de l'entreprise.

Avoir été chef d'entreprise en France et en Espagne m'a permis de comparer les systèmes politiques, administratifs et humains entre les deux pays. De façon très nette, l'avantage est plutôt en Espagne : moins de charges pour les entreprises, moins de blocages des routes et de grèves, meilleures mentalités face au travail. Le gros inconvénient en Espagne est l'autonomie des régions, avec des lois qui peuvent être différentes d'une région à l'autre en fonction des sensibilités politiques et des dernières élections. Par exemple, les règles en matière de protection des cormorans et des hérons (mes pires ennemis…) ne sont pas les mêmes dans chaque région, et je ne suis pas certain que ces braves oiseaux perçoivent parfaitement la frontière entre l'Aragon et la Navarre… Un autre exemple concerne les subventions européennes qui ne sont pas distribuées de la même manière d'une région à l'autre, et sont même oubliées dans certaines régions.

Les deux pays ont néanmoins un point commun qui est la lourdeur administrative. Il est difficile d'imaginer le nombre de papiers qu'un éleveur européen doit remplir pour être chaque jour en règle sur son exploitation. C'est presque un travail à temps plein, un second métier quand le premier est de faire tourner son élevage et de vendre ses poissons. Jacques Marseille a écrit un livre prophétique, *La Guerre des deux France*, où il explique la montée de cette lourdeur entre une France qui produit et une autre France qui lui complique la vie au niveau administratif. Durant ma présidence des éleveurs français, j'ai même rencontré un éleveur dépité qui avait mis cinq ans à obtenir le renouvellement de son autorisation de pisciculture, et de constater que ce renouvellement n'était valable que trois ans… De ce côté-là, je peux assurer que « la guerre des deux Espagne » existe aussi.

Les Norvégiens sont bien plus pragmatiques. S'ils estiment que l'aquaculture norvégienne est un pôle stratégique pour le pays dans le long terme, les « deux Norvège » œuvrent ensemble pour que cela devienne une réalité, et ce dans le cadre d'un développement durable et contrôlé. J'en ai eu la preuve lors d'un entretien avec le Syndicat de la restauration collective à Paris, où je suis allé seul défendre les intérêts de l'aquaculture française. Les Norvégiens sont passés après moi, avec des vétérinaires des ministères norvégiens venus aider les éleveurs à vendre leur poisson. J'avoue qu'en bientôt quarante ans de vie aquacole, je n'ai jamais eu ce type d'aide et encore moins à l'export.

Attention, je ne suis pas certain que les fonctionnaires et autres agents territoriaux eux-mêmes aiment ou valident ces complications administratives, mais ils sont souvent englués dans un « système » lourd et parfois déconnecté des réalités et des contraintes des métiers de la production. Il y a de brillantes têtes pensantes dans les administrations, et notamment quelques collègues ingénieurs halieutes. Espérons qu'ils pourront mettre rapidement en pratique le fameux choc de simplification si souvent annoncé dans l'administration.

L'échec de l'aquaculture européenne

Ma grande frustration professionnelle porte sur le fait que depuis vingt ans, l'aquaculture s'est développée partout dans le monde sauf dans l'Union européenne. L'aquaculture mondiale a dépassé la pêche depuis 2015 et, en plus de nourrir avec des produits sains des millions de personnes, elle a aussi créé des millions d'emplois.

Comme beaucoup de mes collègues, j'ai œuvré pour lever les blocages européens. Le diagnostic est clair, il faut des sites pour l'aquaculture, il faut simplifier les procédures administratives et il faut que les produits importés en Europe respectent les mêmes règles que celles que respectent les éleveurs européens (le fameux *level playing field*). Bruxelles a bien compris cela, mais trop tard. Paris et Madrid ont bien compris, mais également trop tard. Et localement rien n'a changé. Dès qu'il s'agit d'augmenter une production aquacole, c'est une levée de boucliers de toutes parts, comme si nous demandions de stocker des produits radioactifs.

Le résultat est là, l'Union européenne importe 70 % des produits de la mer qu'elle consomme et le déficit commercial augmente d'un milliard

d'euros tous les ans. Certes, en qualité de producteur « local », c'est très rassurant, car il y aura toujours un petit bonus de prix pour nos produits. Mais en qualité de syndicaliste aquacole convaincu, c'est très frustrant de voir notre incapacité à produire de la richesse sur nos mers et sur nos terres pour des raisons de lourdeur de la machine administrativo-politico-environnementale.

Un secteur d'avenir

Je reste un ardent défenseur de l'aquaculture et de sa durabilité. L'aquaculture est très jeune, elle a une cinquantaine d'années, alors que les autres productions animales ont plutôt des dizaines de siècles d'histoire. Il y a vingt ans, il me fallait 5 kg de poissons (d'origine sauvage) pour produire 1 kg de truite ; aujourd'hui, il me faut 0,35 kg de poissons (plutôt des coproduits d'usine de transformation de poissons d'élevage) pour produire 1 kg de truite.

Le poisson n'a pas besoin de lutter contre la gravité, ni de réguler sa température. Cela le place forcément en très bonne position pour bien transformer l'aliment qu'on lui donne. L'aquaculture de demain sera plurielle, multitrophique, en mer ouverte, à base d'algues… Il n'y aura pas une aquaculture, mais des aquacultures.

Un exemple : aujourd'hui, on paye de l'oxygène ; demain on vendra de l'hydrogène pour les moteurs et autres piles à combustible, en consommant le sous-produit oxygène sur nos élevages. Aujourd'hui, on paye de l'électricité ; demain nous serons autonomes avec des fermes solaires sur nos bassins qui nous protégeront de mes copains les hérons et autres cormorans.

Nous avons défriché et rendu possible l'aventure aquacole, il faut maintenant que les futurs halieutes mettent en musique ces aquacultures qui contribueront de plus en plus à nourrir la planète, et ce sans compromettre l'avenir des générations futures.

Et la mer dans tout ça ?

Je n'oublie pas que j'ai fait cette brillante formation d'halieute par passion pour la mer… et surtout à l'époque pour la planche à voile. Dans les choix de stage de fin d'études, j'avoue que j'ai plutôt choisi le stage en aquaculture car il était à Martigues, où les conditions de vent étaient propices à « s'éclater en planche » après avoir nourri les poissons.

Cette passion est restée et s'est transformée en navigations plus hauturières. Il y a dix ans, nous avons réalisé, avec mon épouse, un tour de l'Atlantique. Et l'année prochaine nous repartons pour un tour du monde à la voile pendant presque trois ans. Certes, le côté ti-punch au mouillage dans les plus belles criques du monde n'est pas étranger à cette décision de circumnavigation. Mais il y a autre chose. En 2019, j'ai été invité à parler de l'aquaculture dans le cadre d'une conférence sur l'avenir de la planète et surtout l'avenir des océans. Cela a été un choc pour moi. Même si en ma qualité de chef d'entreprise, j'ai toujours été sensible à la durabilité de mes activités aqua-commerciales, j'ai réellement pris conscience que l'humanité allait dans un mur, et y allait très vite. J'avoue que depuis

cette conférence, j'ai changé mon mode de consommation en évitant les emballages à usage unique, en me baladant avec ma gourde, en consommant moins, en évitant de trop rouler… Alors ce tour du monde, il sera très respectueux de notre planète, tout en essayant de faire de la sensibilisation sur des pratiques durables.

J'ai vécu une belle vie d'halieute producteur chef d'entreprise, mais je pense que les années qui viennent vont être encore plus passionnantes pour les jeunes aqua-novateurs, avec de nouveaux métiers qui vont se créer autour de l'équation « nourrir le monde en préservant nos océans ». Bref, dans la bioéconomie ou la croissance verte ou bleue, pour reprendre les termes à la mode.

Je souhaite bon vent aux jeunes générations pour être à la hauteur de ce défi qui est devant nous. Mais, s'il vous plaît, ne tardez pas trop !

Des crevettes, des hélicoptères… et l'Élysée[5]

Bertrand Couteaux (promotion 1976) a commencé sa carrière à l'Ifremer, au Centre océanologique du Pacifique puis à l'Unité environnement littoral de Brest. Il a ensuite exercé le métier de consultant international dans plus de trente pays. Il a été conseiller du ministre de la Mer au Sénégal de 1987 à 1991. En 1996, il rejoint Madagascar, où il participe en tant que secrétaire général à la fondation du Groupement des aquaculteurs et pêcheurs de crevettes de Madagascar (GAPCM). À ce titre, il est à la base de toutes les grandes réformes de ce secteur et sera nommé officier de l'ordre national de Madagascar. En 2005, il rejoint le groupe Unima comme secrétaire général et s'implique notamment dans la politique de développement durable du groupe. En 2010, il est nommé par le gouvernement français commissaire au développement endogène pour l'océan Indien et exerce à la Réunion et Mayotte pendant trois ans. Retraité en 2016, il fonde sa société de consultance. Il effectue des missions pour le GAPCM et travaille sur les politiques de responsabilité sociétale des entreprises.

J'ai eu la chance d'exercer dans plus de trente pays. J'en retiens d'abord d'avoir approché une pluralité de cultures, d'avoir relativisé la mienne, d'avoir été confronté à différentes situations de développement. J'ai beaucoup appris. J'ai, sans exception, été bien accueilli partout. Ceci doit nous rendre humbles aujourd'hui en France. Dans les quelques souvenirs que je vous ai sélectionnés, je relate parfois des situations cocasses, amusantes. Il n'y a aucune malveillance de ma part à l'égard de ceux qui m'ont si bien accueilli et avec lesquels j'ai conservé de fidèles amitiés.

Festin à Nengo Nengo

En 1976, mon mémoire d'ingénieur au Centre océanographique de Bretagne (aujourd'hui Ifremer Brest) m'a conduit naturellement à poursuivre au Centre océanologique du Pacifique (COP) à Tahiti, pour effectuer mon service militaire en tant que volontaire à l'aide technique. Il y a pire situation ! Je rejoignais une équipe dynamique de chercheurs en aquaculture tropicale, conduite par Alain Michel, un ancien de l'Orstom (devenu depuis l'IRD). Je me suis retrouvé à la tête du Laboratoire de qualité des eaux, son chef étant en congés de longue durée. Nous y avons

5. Une version longue de ce texte est disponible sur le site web du pôle halieutique de l'Institut Agro de Rennes : https://halieutique.agrocampus-ouest.fr/Carrieres_Halieutes (consulté le 26/10/2020).

notamment découvert que la crevette n'était sensible ni à l'ammoniac ni aux nitrites et que l'on pouvait donc l'élever littéralement dans des boues activées quasiment sans renouvellement d'eau. Cette technique a été reprise très récemment sous le vocable de *zero water exchange*. Mais ceci est anecdotique. Mes attributions m'ont amené à vivre une expérience inoubliable.

La Polynésie vivait alors sa première transition politique vers un début d'autonomie. Un gouvernement territorial avait été mis en place. Un jour, le directeur du COP, Jean de Chazeaux, me demande si je suis volontaire pour une mission urgente sur proposition de l'armée. Le gouvernement territorial avait en effet mobilisé une caravelle militaire pour aller jusqu'à l'atoll de Rangiroa (archipel des Tuamotu), puis un hélicoptère Super Frelon pour rejoindre les atolls de Manuhangui et Nengo Nengo, deux tout petits atolls donnés au territoire en succession privée. En réalité, je découvrirai une fois dans l'avion que la plupart de ces gens allaient festoyer. Coup de cœur en découvrant le premier atoll ! Je ne disposais que d'un petit appareil 35 mm de base, mais par contre le pilote acceptait de se mettre à la hauteur nécessaire.

Trois personnes ont été débarquées dans le premier atoll, Manuhangui : l'ancien champion du monde de chasse sous-marine Jean Tapu, le champion de boxe de Polynésie et moi-même, jeune halieute chargé de faire des échantillons d'eau et de prélever des géniteurs d'huîtres perlières (*Pinctada margaritifera*) de la taille d'une assiette à pizza. Nous disposions en tout et pour tout d'un sac de farine et d'une boîte d'allumettes, pour trois jours. Au menu : eau de coco, pain avec l'eau de coco et la farine cuit dans le corail mort, fruits de mer à gogo. En réalité, j'ai compris au retour de l'hélicoptère que l'équipe gouvernementale était allée festoyer sur Nengo Nengo avec un congélateur plein et que le chasseur sous-marin Jean Tapu devait le remplir de poissons pour le retour. Ce furent mes premiers contacts avec ce que l'on désigne aujourd'hui pudiquement par « les questions de gouvernance ». Mais je resterai marqué par la richesse de la biodiversité de ces lagons quasiment inaccessibles en bateau et presque jamais visités.

Hélicoptère russe et « 504 Pigeot » au Moyen-Orient

En 1978, à mon retour en Métropole, j'ai intégré France Aquaculture et j'ai été mis à disposition de l'Unité environnement littoral du Centre océanologique de Bretagne. Je travaillais pour France Aquaculture en fonction des contrats que nous obtenions. Notre société a fait partie d'un consortium français pluridisciplinaire (pêche, aquaculture, tourisme, agriculture, mines, urbanisme, etc.) chargé d'effectuer pour le gouvernement égyptien le Red Sea Governorate Development Plan, sur financement de fonds de contrepartie français, peu après la restitution par les Israéliens en 1979 des territoires occupés depuis la guerre du Kippour. Un peu délicat pour un jeune halieute inexpérimenté d'aborder une problématique complexe de développement d'un territoire dénué de tout, en milieu désertique, au sortir d'une guerre, et en anglais !

Notre lieu de travail sur la mer Rouge a été la base en construction du Club Méditerranée à Hurghada, juste au sud de la sortie du canal de Suez. Trois problématiques se sont posées : inventorier les sites de pêche, les sites d'aquaculture, mais aussi, *last but not least*, les sites de plongées pour le Club. Après d'intenses négociations avec l'armée égyptienne qui régentait le territoire restitué, nous avons pu réaliser cet inventaire en hélicoptère russe Mi-21, en partant d'en face de Ras Mohammed jusqu'à Bérénice, à la frontière du Soudan. Inoubliable expérience, nous pouvions atterrir là où nous voulions, examiner les lieux et plonger ; en fait, mettre des images sur les périples et les aventures relatés par Henry de Monfreid.

En 1981, France Aquaculture a partagé avec Sepia International une étude financée par la Caisse centrale de coopération économique (qui deviendra l'AFD) sur le développement de l'aquaculture (eau douce et eau de mer) en Algérie. C'est pour moi la découverte d'un pays et de son histoire. Contexte qui interpellait ceux dont un parent avait connu la guerre d'Algérie. Nous devions faire un inventaire des sites et traverser toute l'Algérie, et avons trouvé avec difficulté un véhicule de location. Il n'y en avait pas beaucoup à Alger. Une 504 « Pigeot ». Les meilleures ! Pas en très bon état à vrai dire. Après quelques kilomètres une porte ne s'ouvrait plus. Après une centaine de kilomètres, aucune des portes ne fonctionnait. Nous entrions et sortions par les fenêtres. Je me souviens d'un chef de *wilaya* nous accueillant et interpellant son collaborateur : « *Ahmed ! Chouf la délégation françaoui.* » Nous avions en effet fière allure.

Mais je m'éloigne de l'halieutique et vous promets d'y revenir dans les lignes qui suivent. En tout cas, un magnifique pays, de magnifiques gens ! Un potentiel agricole et halieutique incroyable, mais un environnement côtier déjà dégradé. L'histoire récente a malmené ce pays et sans doute altéré l'image que l'on peut en avoir, mais nous avons énormément apprécié d'y travailler.

Le pays de la teranga

En 1983, je décide de partir sur le terrain, considérant qu'un consultant, un créateur de projet, ne peut être vraiment compétent que s'il a réellement fait du terrain. Me voici donc au Sénégal, en Casamance, pour un test d'élevage de crevettes financé par la coopération française. C'est la découverte de l'extraordinaire culture diola. Là-bas, le terrain est domanial, enfin en principe, mais dans la pratique, rien ne se fait sans l'adhésion des communautés diolas. Que de palabres pendant des journées, des semaines et des mois. Lorsque l'on palabre, ça se passe en cercles concentriques. Je discutais au milieu avec le chef de village. Celui qui décide est à l'extérieur, et il faut le découvrir. Dans mon cas, c'était un récolteur de vin de palme. J'ai obtenu cette adhésion et nous avons pu travailler. La plupart des employés étaient proposés par les villages environnants. Le meilleur d'entre eux, Bathis Badiane, était le gardien. Il était aussi chargé de distribuer la nuit l'aliment dans les bassins d'élevage de juvéniles et d'adultes de crevettes. Il y avait donc deux tailles d'aliment. Un jour il me demanda : « Patron, dans ce bassin je mets le gras nulé ou le petit nulé ? » Ceux qui ont fait de la pisciculture connaissent un parallèle avec les p'tits lapias et les grands lapias (tilapias) !

Pour revenir à l'halieutique, le destin de l'aquaculture de crevette au sud du Sénégal a été contrecarré par deux éléments : des températures hivernales trop basses ne permettant pas réellement deux croissances par an et par bassin, et surtout le soulèvement indépendantiste qui a repris en 1985. Je dois dire à cet égard que pas un seul incident n'est intervenu à l'encontre du projet, pourtant situé à proximité de l'épicentre de la rébellion. Mais, dans ces conditions, aucun investissement privé ne pouvait se réaliser à moyen terme.

En 1987, me voici projeté conseiller technique et économique du ministre de la Mer au Sénégal. Un poste passionnant tant il y avait à faire : 250 000 tonnes de production annuelle ! Et des sujets inédits. En premier lieu, la restructuration de la pêcherie des thoniers canneurs basques. C'est la découverte d'une forme de pêche sélective et durable extraordinaire, avec une communauté de pêcheurs basques très soudée et attachante. J'ai compris comment ces pêcheurs étaient entrés malgré eux dans un système malsain mêlant subventions, surfacturations, commissions et… banques françaises ! Nous les avons soutenus avec succès. L'un d'entre eux a même fait un procès pour « gestion de fait » à son banquier et il l'a gagné. Je crois pouvoir dire qu'avec les ligneurs de bars du raz de Sein, c'est l'une des formes de pêche les plus belles et les plus durables qu'il m'ait été donné de voir.

J'ai aussi constaté le spectaculaire développement de la pêche artisanale sénégalaise. J'ai mis en garde mon ministre contre les effets dévastateurs potentiels des subventions sur les carburants et les moteurs qui étaient versées à l'excès. Nous courions à un désastre par surpêche. Quelques années plus tard c'était le cas, et un amer constat partagé avec mon ami directeur des pêches du Sénégal N'Diagua Gueye. Le ministère n'a plus de prise sur une pêcherie contrôlée principalement par la puissante confrérie religieuse des Mourides. C'est un échec au niveau de la gestion des pêches.

J'ai aussi eu à m'opposer sans succès à la corruption et aux effets dramatiques de projets disproportionnés, que j'appelle « les projets fournisseurs ». Je me souviens de l'un d'entre eux, African Seafoods. Financement garanti par l'État ! Il subventionnait une flotte de grands bolincheurs norvégiens pour traquer la sardinelle, et une énorme usine automatisée aux fins de commercialisation sur la côte ouest-africaine. Tous les indicateurs techniques et économiques étaient au rouge. Nous craignions de surcroît que l'échec inéluctable ne conduise à une restructuration, puis à des demandes de licences de chalutage de fond, sur des ressources déjà surexploitées. C'est évidemment ce qui est arrivé plus tard, avec la délivrance de licences de chalutage à des navires chinois.

L'une des actions positives que j'ai menées est celle de la préparation du Sénégal, en tant que pays tiers, à l'avènement du marché unique européen en 1992. Avec l'aide d'Henri Belvèze, un talentueux vétérinaire, père du célèbre règlement sanitaire européen 2004/96, nous avons fait mettre les usines aux normes, mis en place une autorité et une réglementation, des laboratoires de référence. Le Sénégal a ainsi été le premier pays tiers de l'Union européenne, avant même les États membres, à avoir des entreprises aux normes et une autorité sanitaire compétente reconnue comme équivalente et habilitée à délivrer des agréments d'exportation.

Crevettes et paracétamol en Asie

De retour en 1991 à France Aquaculture, j'ai constaté le désarroi de mes collègues vis-à-vis de la perte de marchés de services, due pour l'essentiel à l'émergence d'une expertise concurrente de qualité et plus compétitive dans les pays d'Asie et d'Amérique du Sud. Cependant, ils écartaient les sollicitations en provenance de l'Iran et de l'Inde, pays sujets à risques ou difficiles en négociations. J'ai saisi l'occasion de découvrir de nouveaux horizons.

Pour l'Inde, puisque nous étions plus chers, l'idée était de multiplier les études de faisabilité pour les écloseries, les fermes de crevettes ou les usines de produits halieutiques aux normes européennes, afin de faire des économies d'échelle à partir d'un socle technique commun. Après avoir trouvé un *counterpart* indien, retraité de la haute administration, nous avons démarché les quarante premières entreprises indiennes cotées au Bombay Stock Exchange et obtenu plusieurs contrats. Il y avait en effet à l'époque un engouement des entreprises indiennes sur le développement de l'aquaculture de crevettes. Il va sans dire que la technique d'élevage française se basait sur du semi-intensif respectueux de l'environnement et des études préalables approfondies sur l'aptitude des terrains et de leur environnement.

L'un de ces projets était porté par le grand groupe Escorts et concernait l'aménagement d'une ferme intégrée de crevettes dans les marais de Karikal, l'un des anciens comptoirs français. Nous avons fait le travail. Il nous restait cependant à vérifier une usine supposée produire du sucre à la périphérie du site. Nous sommes allés la visiter. En fait elle produisait du paracétamol. Pour ceux qui ont encore en mémoire quelques bribes de chimie, le paracétamol est une molécule qui a pour base un noyau de phénol. Donc ses métabolites ou dérivés sont à base de phénol et potentiellement très dangereux pour l'environnement, et dans tous les cas incompatibles avec un élevage de crevettes. Les responsables de l'usine se sont voulus très rassurants en me montrant leur station d'épuration (en réalité à l'arrêt) et les plans d'un émissaire en mer en polyéthylène haute densité portant les effluents à 2 km au large. Nous sommes donc allés nous baigner au bord de la mer où nous avons vite constaté avec effroi que l'émissaire était rompu au niveau de l'estran.

Fait assez rare dans le métier de consultant, nous avons présenté notre rapport au conseil d'administration du groupe avec des conclusions négatives recommandant soit de régler le problème de pollution constatée, soit d'abandonner le site. Nous n'en menions pas large. Nos interlocuteurs, très déçus, n'ont pas trop eu le choix, mais nous ont payés rubis sur l'ongle. Quelques mois après, nous recevions une lettre de gratitude du président nous remerciant du sérieux de notre travail qui les avait préservés d'une grave impasse économique, car le développement incontrôlé de l'aquaculture de crevette en Inde avait posé de sérieux problèmes environnementaux et sociaux dans le pays et conduit la Cour suprême à ordonner une interdiction temporaire de tout développement de la crevetticulture sur le pays.

« *Doctor Couteaux* » en Iran

Nous avons répondu aux sollicitations de l'administration iranienne pour étudier en 1993 la faisabilité d'un élevage de crevettes dans le golfe persique. Nous avions deux interlocuteurs officiels, une jeune société, Persian Prawns Ltd, et le ministère du Jihad. En fait, le ministère de l'Agriculture qui avait en charge de soutenir la révolution portait l'attribut du Jihad ! Les courriers que nous recevions du ministère débutaient systématiquement par *In the name of God*… Ambiance ! L'ancien hôtel Hilton de Téhéran où l'administration logeait ses hôtes étrangers avait sa façade principale repeinte avec un immense portrait d'un combattant écrasant dans sa main levée un avion américain avec comme slogan « *Down with the USA* ». Au ministère, nous avions deux sortes d'interlocuteurs, les barbus, qui en réalité ne connaissaient pas grand-chose, et des fonctionnaires à l'ancienne, beaucoup plus instruits et compétents. Les barbus voulaient absolument que l'on élève la crevette locale dominante et très réputée en Iran, la *Penaeus semisulcatus*. Pas de chance, car nous considérions que c'était à l'époque l'une des espèces les plus difficiles à élever.

Il nous a fallu d'abord inventorier les sites sur le golfe Persique. Fait étonnant, nous avons bénéficié d'un hélicoptère Alouette II de l'armée pour faire tout le littoral. Nous sommes partis de Khorramchahr, ville martyre totalement détruite lors de la guerre Iran-Irak en 1980, avons survolé la centrale nucléaire de Bouchehr, elle aussi récemment bombardée par les Israéliens, pour passer au-dessus de la ville portuaire de Bandar Abbas, sur le détroit d'Ormuz, et atteindre enfin le littoral de la mer d'Oman jusqu'à la frontière du Pakistan. Superbe pays, d'une beauté à couper le souffle. Nous avons sélectionné un site dans des marais salants proches de Bandar Abbas et nous avons proposé de retenir la « Tiger prawn » (*Penaeus monodon*) pour un projet pilote, malgré une salinité assez élevée.

Une fois le projet établi, les propositions d'assistance à la réalisation remises, nous avons là encore été payés rubis sur l'ongle, puis plus de nouvelles. Ce n'est que deux ans après que j'ai été rappelé en Iran par un ancien fonctionnaire pour former un consortium et soumissionner à un appel d'offres la réalisation d'un plan de développement de la pêche et de l'aquaculture du pays, sur financement de la Banque mondiale. J'ai alors été reçu là-bas à bras ouverts ! On m'appelait maintenant sans raison « *Doctor Couteaux* » ! Devant ma surprise, l'on finit par me dire que le projet pilote avait été exécuté sans notre assistance et avait donné des résultats au-delà de nos espérances. Du coup, je bénéficiais d'une véritable aura dans le ministère du Jihad, avec les barbus qui reconnaissaient le bien-fondé de mes préconisations. Inutile d'ajouter que nous avons gagné par la suite l'appel d'offres en question.

Au cours de la présélection des consultants, un voyage a été organisé pour tous les candidats. J'ai alors pu visiter sur la mer Caspienne d'étonnantes fermes de repeuplement d'esturgeon. Tout halieute sait que le cas de l'esturgeon dans la mer Caspienne représente l'un des trop rares exemples réussis de repeuplement. Une partie des œufs d'esturgeons destinés au caviar et à la transformation était réservée pour une écloserie, que l'on va qualifier d'industrielle étant donné sa taille. Les larves étaient nourries aux

asticots. Pour ce faire, un très grand hangar, un peu de la taille de celui d'un aéroport pour accueillir un avion, contenait une cuisine où l'on broyait des pommes de terre, des rayonnages à tiroir sur plusieurs étages où prospéraient les asticots, et une salle de triage télémécanique des asticots. Un bruit infernal régnait dans le hangar, celui de la mastication des larves. Je n'ai jamais vu une chose pareille en aquaculture. Cela fonctionnait parfaitement et le nombre de juvéniles d'esturgeons relâchés en mer était impressionnant.

Je retiens en définitive de ce pays un paysage magnifique et une culture très grande qui se révèle pleinement lorsque la confiance et le respect mutuel naissent entre les interlocuteurs, un pays bénéficiant d'un potentiel agricole et halieutique élevé. Nul ne doit douter que lorsque les conditions seront favorables au développement, ce pays vivra la prospérité.

La crevette de Madagascar

Début 1995, je suis invité par le ministère des Affaires étrangères (MAE) et l'Agence française de développement (AFD) à répondre à une demande d'assistance technique pour mettre en place un groupement professionnel des pêcheurs de crevettes à Madagascar. Apprenant le climat de corruption et la véritable guerre entre les acteurs, je décline poliment. Au dernier trimestre, me sentant très à l'étroit dans ma structure professionnelle, j'appelle à tout hasard mes interlocuteurs du MAE et de l'AFD pour savoir où ils en sont. C'est la surprise. Ils m'annoncent que tous les candidats qu'ils ont proposés aux opérateurs malgaches ont été refusés, pour des raisons toutes plus mauvaises les unes que les autres, et que si je suis candidat, je serai leur dernière proposition. Banco ! Bateaux coulés, entrepôts incendiés, contrats sur des personnes, corruption croisée présumée remontant sur la France, beaucoup d'argent en jeu dans une filière qui a connu une grande prospérité. Évidemment, les uns disaient qu'ils perdaient de l'argent, que la crevette était de plus en plus petite, les autres voulaient se faire une place au soleil en criant au mensonge, etc. Nous disposions d'un financement de l'AFD, et moi de la bienveillance d'Aziz Hassan Ismail, une personne exceptionnelle en sa qualité de président du Groupement des armateurs à la pêche crevettière de Madagascar, que je ferai évoluer peu après en Groupement des aquaculteurs et pêcheurs de crevettes de Madagascar, le GAPCM.

Me voici donc à Madagascar à Antananarivo. Il n'y avait plus qu'à… J'ai donc appliqué une recette imparable, « Mieux connaître, pour mieux comprendre, pour mieux gérer ». Nous avons monté un centre de recherche avec l'appui de l'IRD, fait une étude macro et microéconomique du secteur avec un volet public et un volet plus confidentiel (à charge pour les personnes malintentionnées de les distribuer). Et là, très vite on a pu dialoguer. Chacun n'avait plus sa vérité et son interprétation. Il fallait bien discuter de la même chose. J'ai pu obtenir des bailleurs de fonds (Fonds monétaire international, Banque mondiale, Union européenne, AFD) que la réforme du secteur crevettier soit incluse dans les conditionnalités de décaissement du Programme d'ajustement structurel. Nous avons rapidement débouché en 2000 sur la mise en place d'un décret pour « une gestion

transparente, non discrétionnaire et compétitive de la pêche crevettière ». Sic ! Cela ne s'invente pas !

Ceci a permis la fin des zones exclusives, la mise en place d'un observatoire économique, l'optimisation des redevances. Mais nous n'en sommes pas restés là en concluant avec l'AFD le nouveau financement d'un programme de gestion durable de la pêche crevettière. Nous avons installé les dispositifs anti-tortue et les dispositifs d'échappement des captures accessoires. Nous avons augmenté la maille des filets, réduit leur traînée, amélioré le rendement des bateaux (tuyères à hélices, peintures améliorées), etc. Très rapidement, nous avons identifié avec le Fonds mondial pour la nature (WWF) un objectif majeur : l'écocertification de la pêcherie par le Marine Stewardship Council qui venait de naître et dont mes contacts de l'Australian Fisheries Management Authority nous disaient grand bien. L'audit de précertification a finalement été mené en 2009. Et là nous avons rencontré un écueil qui n'a pas été surmonté depuis. Les deux points contrariant l'écocertification sont l'absence de contrôle et de régulation de la petite pêche, et l'incertitude sur le devenir du centre de recherche et de suivi de la ressource !

Nous avons identifié très tôt ce problème du développement inexorable et accéléré de la petite pêche à Madagascar, principalement dû à l'arrivée sur les côtes d'une population agraire migrant à cause de la pauvreté. Je viens récemment de conduire le plan de développement de la pêche et de l'aquaculture à Madagascar. L'une de mes conclusions annoncées publiquement est que si le gouvernement ne met pas en place rapidement des solutions appropriées à ces problèmes de migrations et de stratégies de survie, les ressources halieutiques côtières à Madagascar seront inexorablement détruites dans les cinq à dix ans qui viennent, à l'instar de ce qui s'est passé dans les forêts.

Beaucoup prônent le tout « petite pêche », voire opposent la pêche industrielle (même responsable) à la petite pêche. Nombre d'ONG se nourrissent de cette thématique sans discernement et sans regarder réellement ce qui se passe en matière de surexploitation, de destruction des espèces protégées, etc. Enfin, petit clin d'œil à Didier Gascuel, dont l'excellent ouvrage *Pour une révolution dans la mer* loue le modèle d'Elinor Ostrom. Celle-ci définit huit conditions nécessaires au succès de son modèle. À Madagascar, plusieurs conditions ne sont pas réunies, dont en particulier la première sur des limites clairement définies dans un contexte de migrations intenses. Nous avons tous la responsabilité de ce qui va survenir.

Appel aux consom'acteur

En 2005, arrivant au terme de ma mission de secrétaire général du GAPCM, je décline une proposition de recrutement de la Banque mondiale pour des raisons familiales et accepte sans hésitation celle de rejoindre le président d'Unima, le seul sans doute à ne pas m'avoir fait de propositions alléchantes lors de mon mandat au GAPCM. Passionnante expérience de cinq ans en tant que secrétaire général du groupe. Je n'évoquerai qu'un aspect de mon travail concernant notre politique de développement durable. Nous avons réalisé un partenariat inédit pour un groupe de pêche et d'aquaculture avec WWF International, intéressé de promouvoir nos

modèles de pêche et d'élevage. Pour y arriver, un audit indépendant a été réalisé.

Nous nous sommes très vite souciés de développer une politique visant à réduire nos émissions. Pour cela, nous avons fait réaliser en 2008 par Carbone 4, une société créée par le désormais célèbre Jean-Marc Jancovici, le premier bilan carbone d'un groupe de pêche et d'aquaculture dans le monde, et même le premier bilan d'une société dans l'hémisphère sud.

Mais nous n'en sommes pas restés là. Notre souhait étant de compenser, voire de parvenir à la neutralité, nous avons investi dans la recherche et le développement d'une plantation d'anacardiers – l'arbre qui produit la noix de cajou – en parcours bio sur des sols infertiles restaurés. Le projet portait sur 600 hectares. La séquestration carbone a été étudiée, certifiée (800 000 tonnes équivalent-carbone) par un organisme international agréé. Nous souhaitions cofinancer le développement en vendant tout ou partie du carbone sur le marché de compensation. Nous négocions alors au siège de la Société générale à Paris. C'est le moment où le marché européen du carbone s'est effondré en raison d'escroqueries à la TVA. Depuis ce jour, le projet est resté en *stand-by* !

Un autre aspect du développement durable est celui de son financement. Vous le savez, les producteurs du Sud ont moins de moyens que les producteurs français pour se défendre lorsque les grandes surfaces leur imposent des baisses de prix. Celles-ci réduisent considérablement la marge. Ceci contraint les opérateurs à diminuer leurs dépenses, et celles consacrées au développement durable en sont les premières victimes. Il n'en reste pas moins que les grandes surfaces prétendent se mettre au développement durable. C'est ainsi qu'un jour Intermarché, notre client, est venu nous voir pour que nous proposions une action dans le cadre de la semaine du développement durable. En leur expliquant le raisonnement qui précède, je leur ai tenu le discours suivant : « Cette fois-ci, nous n'allons pas baisser les prix, mais je vous propose de les augmenter d'un euro au kilo. Sur le village qui s'est créé près de notre ferme d'aquaculture, nous avons eu beaucoup d'initiatives, mais, faute de moyens, nous bloquons sur l'aspect suivant : nous avons contribué à la formation de 600 élèves en primaire mais pour le secondaire, les parents sont contraints d'envoyer à grands frais leurs enfants vers les grandes agglomérations. Nous voulons maintenant faire un lycée avec du matériau durable, et pour cela nous allons mettre à disposition gratuitement notre main-d'œuvre, notre ingénierie et un commissaire aux comptes. »

Nous avons créé un partenariat gratuit avec l'Unicef et avons apporté la garantie que 100 % des sommes collectées seraient consacrées au lycée. Nous avions la conviction que les « consom'acteurs » accueilleraient très favorablement cette initiative que l'on pouvait suivre jour après jour sur internet. Ceci a été un très grand succès puisque le volume vendu a été le double de celui prévu. Du coup, on a construit en plus un internat. Aujourd'hui, les résultats du lycée des Mousquetaires du Boeny sont les meilleurs de Madagascar, et Intermarché poursuit chaque année ce genre d'initiative.

Commissaire du gouvernement !

Voici venu en 2010 le cap des 60 ans ! Le temps du questionnement sur mes compétences après avoir passé une grande partie de ma carrière à l'étranger. Je me suis inscrit chez des chasseurs de têtes, pour en savoir plus. De façon inattendue est arrivé un avis à candidature du gouvernement français pour la sélection du commissaire au développement endogène, pour la Guyane, les Antilles et l'océan Indien (la Réunion, Mayotte). J'y ai répondu dans la seule idée de me faire évaluer gratuitement. Je passe sur le processus de sélection et les nombreuses candidatures. Disons que je me suis pris au jeu et ai été séduit par le mirage des promesses de l'État. Je me suis donc retrouvé un jour commissaire au développement endogène pour l'océan Indien, avec rang protocolaire de préfet, c'est-à-dire que je discutais directement avec les ministres, Matignon et l'Élysée.

Bigre ! Une fin de carrière bien loin de mes crevettes. Mais quelle surprise pour un halieute !

D'une presqu'île de l'Atlantique à un caillou du Pacifique

Patrick Andrier (promotion 1972) fait partie de ces halieutes recrutés avant même la fin de leurs études. Il travaille huit ans au Crédit maritime, avant de rejoindre une coopérative chargée de valoriser les produits de la pêche. De 1990 à 1998, il est directeur administratif et financier d'un groupe de conserveries de poisson dont il faut assurer la restructuration industrielle. À l'issue d'un conflit social difficile, il est licencié pour motif économique. C'est le temps d'une difficile remise en question. Mais, providentiellement, il rebondit et est embauché comme directeur d'une entreprise de transformation et de commercialisation de crevettes en Nouvelle-Calédonie. C'est le début d'une nouvelle aventure, de nouveaux succès et de nouvelles difficultés. Il raconte ici cette carrière à rebondissements.

Début 1972, devant trouver un stage pour réaliser mon mémoire de fin d'études, j'ai rendez-vous avec le directeur d'une Caisse régionale de Crédit maritime. Après une bonne heure de discussion, il me dit : « Pour votre stage c'est d'accord, mais je cherche aussi quelqu'un pour me remplacer et il faut dix ans pour former un successeur, cela vous intéresse-t-il ? » Entrer dans un bureau à la recherche d'un stage et en sortir avec une proposition de fonction de direction a été ma première chance. Une chance qui paraît aujourd'hui complètement surréaliste. Ma licence de science éco a sans doute été déterminante. L'aventure commence.

J'ai débuté comme banquier

D'octobre 1972 à décembre 1980, j'ai donc travaillé à la Caisse régionale de Crédit maritime du Morbihan et de la Loire-Atlantique comme attaché de direction puis sous-directeur. J'ai eu la chance d'avoir un « patron » remarquable, exigeant, qui m'a fait confiance, et confié de plus en plus de responsabilités. En charge du contrôle des coopératives affiliées à la caisse, en plein premier choc pétrolier, ma mission était très variée, allant du contrôle des coopératives d'avitaillement à celui des armements coopératifs en plein essor. Dans cette période de forte croissance, certains directeurs de coop prenaient des options qui faisaient courir à la Caisse de Crédit maritime un risque objectif. Cela m'a valu de nombreux voyages en Afrique pour tenter de calmer les ardeurs d'investissement de certains et de les ramener à des comportements plus conformes à l'objet social des sociétés qu'ils dirigeaient. Pour le jeune ingénieur que j'étais, cela a

été passionnant de découvrir des hommes, des pays, des cultures et des activités très diverses. Intéressant mais pas simple, car les personnes que j'étais censé contrôler étaient toujours plus âgées que moi et il a fallu résister aux séductions en tous genres, ce qui est aussi une belle formation.

Toutes les opérations de développement n'étant pas de francs succès, certaines coopératives ont dû cesser leurs activités. Toujours pour limiter les risques de la caisse, il a fallu liquider certains actifs. La vente de deux chalutiers de 44 mètres m'a été confiée, j'ai donc été armateur pendant quelques mois…

Dans le même temps, le réseau bancaire se structurait. Les dix Caisses de Crédit maritime, organismes autonomes, devaient se regrouper pour survivre. La question était de savoir comment. Équation complexe dans laquelle souhaits des uns et ego des autres avaient beaucoup de mal à trouver le chemin d'une solution harmonieuse. Les contrôles de la banque centrale se faisaient de plus en plus nombreux, les inspections de plus en plus fréquentes, et les contraintes sur les dirigeants des caisses de plus en plus fortes. Je commençais à saturer, et cette lourdeur administrative convenait peu à mon caractère rebelle et aventurier. Je quittai la Caisse pour prendre la direction d'une coopérative de transformation de produits de la mer.

Quand la conserverie ferme

Le système coopératif, dans lequel un homme égale une voix, et la rémunération basée sur l'activité de la coopérative plutôt que sur son capital convenaient bien à mon côté idéaliste. La mission était de valoriser les produits de la pêche des bateaux adhérents à la coopérative. J'ai très vite compris qu'un marché était défini par un produit, une habitude de consommation, une qualité et une taille, et que la plus grande valeur ajoutée était de trouver le marché ne demandant aucune transformation. Ainsi le chinchard, qui était une matière première pour les aliments « chiens/chats » avec une valeur en France très faible, avait un beau marché au Japon dès lors qu'il avait un certain taux de graisse, etc.

Métier passionnant, voyages fréquents, découverte des habitudes de consommation étrangères, dont le filet de thon blanc grillé au Pays basque, une vraie merveille inconnue en France. Beaucoup d'initiatives techniques pour essayer de donner de la valeur ajoutée à des produits basiques : mise en place du filet puis du surimi de sardines, tentative de création d'un réseau de vente de poisson par correspondance, cuisson sous vide, etc. Mais il fallait toujours acheter plus cher pour faire plaisir aux coopérateurs. La tension dans les relations avec le président était inversement proportionnelle au prix du marché. Un jour, j'ai refusé de payer au prix fort un poisson ramené à la coopérative par un pécheur, après qu'il eut essayé pendant quatre jours de le vendre sur le marché local. Et je me suis fait « virer ».

Pendant les huit années suivantes (1990-1998), ma première expérience de banquier, ma formation et mon expérience de la coopération maritime m'ont permis de rebondir en prenant la direction administrative et financière d'un groupe coopératif de conserveries de poisson. Ce fut une période difficile durant laquelle il a fallu faire de la restructuration

industrielle pour essayer de gagner de la productivité. Fermeture de sites logistiques et administratifs, fermeture de sites industriels, plans sociaux, recherche de partenariats et négociations d'accords industriels. D'une manière générale, les conserveries de poisson fermaient les unes après les autres et délocalisaient. Les clients grands distributeurs étaient intraitables et les marges ridicules. Il fallait absolument recapitaliser.

Le président a négocié l'entrée au capital de l'Omnium nord-africain (ONA), société marocaine proche du roi du Maroc. Ce qui m'a valu quelques séances de travail à *La Mamounia* de Marrakech, et l'expérience de situations complètement surréalistes liées à des modes de fonctionnement entre les équipes française et marocaine incompatibles. Avec beaucoup de talent, le président négocia la sortie de l'ONA dans des conditions très favorables pour nous. Mais nous nous retrouvions à la case départ et la recapitalisation de la société était toujours aussi urgente.

Un accord a finalement été négocié avec le groupe Cecab qui avait une branche poisson à Pont-Aven. La Cecab apportait son usine et du compte courant. On regroupait le site administratif et logistique à Pont-Aven et on concentrait la production industrielle sur Guilvinec. Tous les emplois étaient conservés, mais on devait délocaliser une partie du personnel en mettant en place une navette gratuite. On gardait donc son emploi, à condition d'accepter de passer une heure dans les transports. En dépit d'un travail intense sur les aspects sociaux, juridiques et industriels, la mise en place a évidemment pris plus de temps que prévu. Le nouvel associé a perdu confiance et compensé sa créance commerciale par son compte courant (opération strictement illégale), provoquant une crise financière majeure et conduisant le président à déposer le bilan. S'est ensuivi un épisode humainement très difficile. L'usine a été occupée par des éléments extérieurs à l'entreprise. Nous avons été pris en otage pendant 24 heures de manière sévère, libérés par les forces de l'ordre un samedi matin. Nos voitures étant inutilisables, nous avons été obligés de monter dans le panier à salade sous les feux de la télévision aimablement prévenue par la CGT.

Frustration de n'avoir pu faire aboutir un plan qui avait du sens. Sentiment de trahison et d'injustice. Sentiment de solitude dans l'adversité. Tous les politiques contactés étaient inscrits, « courageusement », aux abonnés absents. Sur un plan plus personnel, prise de conscience de ma propre vulnérabilité dans des situations de tensions et fatigue extrême, inquiétude pour l'avenir. L'entreprise a été démantelée, la partie industrielle reprise par Saupiquet qui n'avait pas besoin d'un directeur financier. J'ai été licencié pour raison économique en octobre 1997. J'avais 51 ans, la conjoncture économique était peu favorable, j'étais « vieux » et « cher ». Nous avions six enfants, dont trois faisaient des études supérieures. Il fallait donc alimenter le compte en banque… Angoisse.

Le coup de pouce du ciel

Inscrit au chômage, j'ai pris un peu de temps pour « digérer » le passé récent et me remettre en forme. J'ai suivi plusieurs formations proposées par l'ANPE. Et je me suis mis à la recherche d'un emploi. C'était une période très inconfortable, où il faut assumer l'incertitude… et l'incompétence de certains dont dépend pourtant votre avenir. Toutes les lettres

de demande d'emploi revenaient avec des réponses polies mais négatives, et le temps passait, l'inquiétude augmentait… C'était un grand moment d'isolement.

Mon analyse a été très vite la suivante : soit je fais du consulting (j'avais participé à Dakar en décembre 1997 à l'analyse de la filière pêches du Sénégal), soit je rachète une boîte (mais bien que gagnant correctement ma vie, avec notre famille de six enfants je n'avais pas beaucoup d'économies), soit nous partons à l'étranger. En février 1998, réactivant mon carnet d'adresses, je rencontre une personne avec qui j'avais travaillé et qui finit par me dire : « Je ne peux rien pour vous, mais je sais qu'un poste de direction correspondant à votre profil va s'ouvrir en Nouvelle-Calédonie. L'annonce va paraître dans *L'Express* prochainement. Je ne sais rien de plus. » Je me suis donc mis à acheter *L'Express* tous les jeudis.

La loyauté veut que je relate ici comment nous avons vécu cette période assez angoissante. Ma femme et moi sommes catholiques et j'ai accompagné ma recherche d'emploi par une démarche plus spirituelle en demandant un coup de main du ciel. Mon épouse, plus directe que moi, s'adressait à saint Joseph, patron des travailleurs, en lui disant ceci : « Nous avons besoin d'un job pour élever notre famille, toutes les réponses de demande d'emploi sont négatives, alors s'il te plaît un coup de main serait le bienvenu. Je veux bien te faire confiance, mais donne-moi un petit signe d'encouragement. » L'annonce de *L'Express* est parue le jeudi 19 mars 1998… qui est le jour de la saint Joseph ! De mon côté, en lisant la Bible j'étais tombé par « hasard » sur un texte du prophète Isaïe, disant entre autres : « Vous irez dans les îles lointaines. » À partir de ce moment, j'ai été persuadé que nous partirions en Nouvelle-Calédonie.

Il restait à décrocher le poste, qui correspondait effectivement à mon profil. De 150 candidats au départ, nous étions 2 à l'arrivée fin avril. Puis silence radio, plus aucune nouvelle. Je rappelais régulièrement pour m'entendre dire toujours la même chose : « Ne vous inquiétez pas, le recrutement n'est pas terminé, on vous tient informé. » Le temps passait, mon entourage commençait à s'inquiéter mais je restais convaincu que j'aurai le job. Un matin après la mi-juillet, le téléphone a sonné : « La Calédonie, cela vous intéresse toujours ? » Contrat de travail négocié le lendemain à Paris, le surlendemain discussion téléphonique avec le président de la société : « Quand pouvez-vous être là ? », « Pour fin août » fut ma réponse. « C'est beaucoup trop tard » fut sa réaction. Nous avons atterri à Nouméa le 12 août 1998, après avoir « casé » nos plus jeunes enfants chez des amis, pris le temps d'aller voir les plus grands et de dire au revoir aux parents.

J'étais embauché comme directeur d'une société anonyme qui transformait et commercialisait les crevettes, achetées aux aquaculteurs actionnaires. Schéma de fonctionnement connu pour moi, la spécificité résidait dans le fait que la société était le deuxième exportateur de l'île. Elle induisait de nombreux emplois et jouait donc un rôle politico-économique important.

Je me suis immédiatement rendu compte que la société était dans une situation catastrophique. Les comptes bancaires étaient bloqués et, pour qui savait lire un bilan, la cessation des paiements était qualifiée. J'ai

appris des années plus tard que le recrutement ne m'avait classé qu'en seconde position. Mais que le premier, prenant connaissance de la situation, avait repris l'avion pour la Métropole quatre jours après son arrivée. Pour moi, la problématique était une synthèse de tout ce que j'avais vécu au travers de mon expérience professionnelle. J'avais une forte connaissance des situations de crise et je n'ai pas été déstabilisé. Un plan de restructuration était indispensable. Pourrai-je convaincre et obtenir l'adhésion du conseil d'administration et des politiques dans un environnement culturel et socio-économique inconnu pour moi ? Là était ma seule interrogation.

Avec la petite équipe, nous avons beaucoup travaillé. Les conditions étaient archaïques et les moyens souvent limités, le système d'information peu fiable, l'historique d'exploitation étant presque inexistant. Aidé par mon expérience antérieure, je construisis un plan de bon sens, simple, rigoureux et exigeant sur le plan technique et commercial. Le 22 octobre 1998, 2 mois et 10 jours après mon arrivée, je présentai ce plan au conseil d'administration réuni au grand complet. J'ai immédiatement eu le sentiment d'avoir convaincu. Avec le recul, je pense que mon tempérament direct, parfois intransigeant, était bien adapté à cette population de broussards un peu « cow-boys » et que mon côté ex-banquier et financier a sécurisé les politiques.

Le conseil n'était pas terminé pour autant, car il y avait des questions juridico-économiques à résoudre. En effet, les administrateurs étaient en même temps les fournisseurs exclusifs de la société et les prix d'achat de la crevette étaient la variable d'ajustement dont il fallait discuter. On se donna donc rendez-vous pour le lendemain matin. Le soir, j'étais invité à dîner chez un ami et j'ai « décompressé » en me laissant un peu trop aller sur le whisky. La nuit fut très pénible, car j'ai été pris de douleurs que j'ai identifiées assez rapidement comme étant une crise de colique hépatique. Seul dans mon studio, ma femme étant rentrée en France, je commençais à m'inquiéter. Qui viendrait me chercher là, si je tombais dans les pommes ?

À 6 heures du matin, j'ai appelé un couple d'amis pour être conduit aux urgences. Le diagnostic a été confirmé. Après réflexion et sur conseil du médecin, j'ai décidé d'accepter l'opération proposée, après avoir prévenu le président de la société de ce qui m'arrivait. Le lendemain, je passais sur le billard, pendant que le conseil continuait pour la 3e séance en mon absence. Le surlendemain, alors que j'étais encore sous l'effet d'une longue opération, le président me téléphona en m'indiquant que le plan de restructuration proposé était accepté, qu'il avait démissionné, ainsi que plusieurs aquaculteurs. Il me demandait aussi… de prendre la direction générale de la société. J'ai immédiatement accepté. Moins de trois mois après être arrivé, je me retrouvais ainsi à la tête d'une entreprise dont la recapitalisation venait d'être validée. Il restait à mettre en œuvre la restructuration industrielle et commerciale. La période d'essai était *de facto* validée et ma famille pouvait arriver.

Chirac… et toujours la bataille

La profitabilité fut retrouvée dès 1999 et dans les cinq années suivantes les résultats d'exploitation furent très bons. Compte tenu de mon expé-

rience antérieure, je gérais en « bon père de famille » sans rien distribuer. Cette situation encouragea la création de fermes aquacoles, la production augmenta et bientôt l'usine de transformation de Nouméa devint trop petite. Il fallut donc envisager d'investir et le conseil décida, pour des raisons de rééquilibrage politique, la création d'une deuxième usine dans le nord à Koné (250 km de Nouméa). Cet investissement était possible compte tenu de la belle structure financière obtenue.

Tout cela pourrait paraître idyllique, mais ne se faisait pas sans heurs et malheurs. Nous exportions 70 % de la production, et à la fin de l'année 1999 le renouvellement de l'autorisation d'exporter vers la France n'a pas été obtenu, car la demande n'avait pas été déposée dans les délais par l'administration. Les chambres froides étaient pleines, la saison battait son plein et cesser l'achat des crevettes était inacceptable. Seul devant cette question qui me dépassait, j'ai fini par prendre la décision d'embarquer une partie de la production, en espérant que le renouvellement de l'autorisation interviendrait pendant les deux mois et demi de transport. Ce qui fut le cas dans des conditions de tensions extrêmes, le dossier étant remonté jusque sur le bureau du Premier ministre français.

Exporter 70 % de la production, cela ne gênait personne sur le marché local. Le développement à l'export sur des marchés valorisants comme celui du Japon était donné en exemple. Et la société devenait un modèle de développement pour la Nouvelle-Calédonie. Lors de la visite du président Chirac, en 2003, j'ai été invité au dîner. Tout se passait bien et après des années difficiles en France, cela était très gratifiant pour moi. Oui mais…

J'avais intégré quelques spécificités locales. En Nouvelle-Calédonie, il n'y a pas une phrase qui ne se termine pas par un « y'a pas de problème »… alors même qu'il y a des problèmes partout. Sur le plan du rapport avec le personnel, j'avais compris qu'il était indispensable d'être ferme, juste et respectueux des coutumes et des personnes. J'ai aussi compris qu'on ne pouvait pas reproduire, par un simple copier-coller, les modes de fonctionnement métropolitains. Ainsi, lorsqu'après des heures de négociations avec le comité d'entreprise on arrivait à un accord, je renvoyai systématiquement les délégués dans l'usine vers leur « base » pour savoir si l'accord était acceptable. Dans l'affirmative on appliquait, dans la négative on continuait les négociations. Mes rapports avec le personnel étaient sous-tendus par un respect mutuel qui ne supprimait pas toutes les adversités.

Mais il y a au moins une chose que je n'avais pas comprise. C'est que, dans une île lointaine, la réussite, si elle est gratifiante, est très dangereuse. Alors que je travaillais sur la construction de la deuxième usine, une société productrice de crevettes aux moyens financiers importants, proche du milieu économico-politique, a voulu nous faire concurrence en construisant sa propre usine. Cela remettait complètement en cause l'équilibre du développement, puisqu'il n'y avait alors pas suffisamment de crevettes pour alimenter trois usines. Pour moi qui avais vécu les restructurations douloureuses en Métropole en fermant les outils industriels pour gagner de la productivité, je me trouvais confronté à une situation inverse. On allait construire une usine sans garantir son approvisionnement… Situation ubuesque, d'autant plus que les investissements bénéficiaient

de la défiscalisation, donc de l'argent du contribuable. Commença une période de tension extrême, entre notre société qui représentait la majorité des aquaculteurs et le groupe dissident.

À partir de ce moment, je compris que le « zoreille » que j'étais devenait un obstacle sérieux au fonctionnement du club très fermé des actionnaires de la « SA Calédonie ». La confrontation fut rude et j'eus droit à des « techniques » que je n'avais jamais expérimentées. Par exemple, alors que la structure financière de la société était plus que confortable, la banque refusa le crédit indispensable pour financer les stocks. Pour compenser les coûts de production élevés de la Nouvelle-Calédonie et valoriser une espèce rare, nous développions une politique commerciale de produits haut de gamme. Il n'était donc pas question de déstocker pour faire du cash. La position de la banque, hors de toute logique, nous acculait à une situation de cessation de paiement. C'était une manière pour certains de récupérer une société riche et de se débarrasser à bon compte de son directeur. Les administrateurs de la société qui représentaient les intérêts du nord de l'île comprirent la manœuvre et m'appelèrent au téléphone en me disant : « Ne vous inquiétez pas. Nous sommes derrière vous et nous faisons le chèque. » C'est ainsi que la question fut réglée.

Il n'y eut en revanche rien à faire pour éviter la construction de la troisième usine. C'était une absurdité à tous points de vue. Pour limiter les conséquences, j'ai même tenté sans succès auprès des politiques la négociation du retrait de notre propre projet. Nous avons donc construit une usine aux normes européennes, très bien équipée, dans le nord de la Calédonie, au pied du Koniambo. Le concurrent a construit son usine au centre de la Calédonie et ce qui devait arriver arriva : le volume de crevettes était insuffisant pour les trois unités industrielles. Je fus contraint de supprimer l'activité de transformation à Nouméa.

Les cinq années suivantes furent marquées par une bataille juridico-économique sans merci. Notre société en sortit affaiblie, mais toujours présente et leader sur le marché de la transformation de crevettes en Nouvelle-Calédonie. J'avais décidé de « sortir » à 65 ans ; ce que je fis. J'accompagnais le successeur pendant l'année 2011, à temps partagé, pour l'aider à prendre en main la relation avec le principal client qui était une société japonaise avec laquelle j'avais d'excellents rapports. Ce partenariat commercial développé depuis 1998, avec un fort investissement personnel de ma part, fonctionne toujours très bien aujourd'hui. Il contribue de manière majeure à l'équilibre de la filière aquacole de Nouvelle-Calédonie. C'est, en toute modestie, un grand sujet de satisfaction pour moi.

La force des relations humaines

De cette expérience de vie, je tire une leçon forte : il faut accorder une très grande importance aux relations humaines. Et le contexte de la Nouvelle-Calédonie s'y prêtait bien.

Une première illustration en est le partenariat que j'ai pu nouer avec les Japonais. En 1998, il y avait dans la société quatre clients japonais, tous insatisfaits. Il fallait donc construire une relation privilégiée. J'ai choisi de le faire non pas avec les clients prestigieux représentants de grandes

entreprises, mais avec le patron d'une petite entreprise spécialisée dans le négoce des produits de la mer de haut de gamme. Il avait le même âge que moi, parlait l'anglais et était techniquement très professionnel. En réalité, je crois que nous nous sommes choisis mutuellement, et nous avons mis en œuvre un partenariat solide. J'en veux pour preuve l'épisode suivant. Les crevettes étaient expédiées par bateau, à partir d'un calendrier annuel précis prévoyant les volumes et les calibres souhaités. Une année, les aléas de la production n'ont pas permis de suivre le calendrier d'approvisionnement, risquant de mettre *de facto* le client en rupture de stock, ce qui lui faisait perdre la face vis-à-vis de ses propres clients. La seule solution était de faire des expéditions par avion. Mais il fallait pour cela inventer des conteneurs capables de tenir pendant douze heures les – 25 °C auxquels nous nous étions engagés. Toute notre équipe a travaillé d'arrache-pied, et lors du premier essai, le contrôle de la température à Tokyo était satisfaisant. Nous avons donc mis en place les expéditions par avion, à la grande satisfaction du client. Pour notre part, nous avions consolidé une relation commerciale vitale pour la société. Mais le coût de la consolidation, même s'il était la conséquence d'un problème calédonien, était très élevé. Lors de la visite suivante du client, en y mettant les formes « japonaises », je demandai si une participation au surcoût était envisageable. La réponse fut immédiate : « OK, Patrick, 50 % », et les 50 % étaient financièrement très significatifs. Dans la même situation, je ne sais même pas si j'aurais posé la question à un distributeur français. Et je retiens de cette histoire qu'il vaut beaucoup mieux unir des talents, en construisant un partenariat qui permette de consolider un marché, que de se battre dans une concurrence effrénée.

L'autre exemple concerne les rapports avec le personnel. Relation parfois difficile, mais que j'ai toujours voulue respectueuse de part et d'autre. Lorsqu'il m'a fallu fermer le site de production de Nouméa dans le contexte économiquement décrit plus haut, le personnel licencié était objectivement victime de décisions politiques d'une grande injustice. Je négociais le plan social le plus favorable possible pour le personnel, dans le cadre de la marge de manœuvre qui m'était accordée. J'ai considéré de mon devoir de remettre les chèques à chaque personne au moment de leur départ. Exercice vraiment difficile sur le plan humain. Arrivé à la déléguée syndicale avec laquelle je n'étais pas souvent d'accord, elle me dit exactement : « Monsieur Andrier, c'est maintenant terminé, nous organisons un dîner ce soir, voulez-vous vous joindre à nous ? » Cela a été une des plus belles soirées que nous ayons passées avec ma femme. Peut-on imaginer une situation de même nature en Europe ?

Ce respect réciproque impliquait de s'adapter aux habitudes et à la culture locale. À Nouméa, le personnel de l'usine était essentiellement d'origine wallisienne, avec une culture que j'ai appris à connaître. Mais la construction de l'usine de Koné m'a conduit à entrer plus profondément dans un autre monde, celui si attachant des Mélanésiens. Pour eux, la terre mélanésienne est sacrée. Tout ce qui s'y passe doit être accepté par la tribu, au risque de voir son chantier fortement perturbé. Le terrain sur lequel devait être construite l'usine de Koné nous était vendu par la Province Nord. Tout problème de revendication semblait donc exclu. J'avais néan-

moins décidé de respecter les habitudes locales que l'on appelle la coutume. Cela revient à demander formellement à la tribu, en suivant un rituel, la permission de réaliser un projet sur son territoire. Si le chef de tribu accepte, on considère que l'affaire est conclue et on peut démarrer le chantier.

La coutume fut donc respectée et le chantier commença. C'était un énorme chantier avec beaucoup d'entreprises venant de Métropole. Tout devait se dérouler suivant le planning fixé, car tout retard avait une incidence financière importante. Malheureusement, malgré la coutume, le chantier a été bloqué le 4e jour pour des raisons non définies. Une réunion de conciliation s'est organisée, où je me suis fait accompagner du maire, un Mélanésien fort sympathique. Dans un hangar au toit de tôle, sous une belle chaleur tropicale, un palabre commença dans une langue qui n'était pas la mienne. Comprenant que la raison profonde de la situation était vraisemblablement non liée à notre société, j'avais décidé de faire « profil bas ». De temps en temps, je demandai où en était la discussion. Rien n'avançait sauf le temps, le jour qui tombait, et j'avais 250 km à faire pour rentrer chez moi.

Soudain, le maire me dit que, n'arrivant à rien, on reportait la réunion à la semaine suivante. Dans ma tête on pouvait continuer le chantier et on se revoyait. Mais en saluant les uns et les autres avant de partir, j'entends le mot « blocage ». Je demande alors des explications et le chef de tribu me dit exactement ceci : « Monsieur le directeur, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, nous bloquons le chantier. » N'ayant aucune notion des raisons du blocage, j'étais bien en peine pour répondre. Je me suis entendu répondre : « Monsieur le président, j'y vois beaucoup d'inconvénients. Mais j'ai une proposition à vous faire. Nous sommes jeudi soir ; vous laissez terminer le travail de la semaine et moi lundi je m'engage à ce qu'il n'y ait personne sur le chantier. Et on se revoit mardi. » Cette proposition transformait *de facto* une situation de blocage par des tiers extérieurs à l'entreprise en une situation de non-occupation consentie du chantier. Il accepta immédiatement.

C'est comme cela que les choses se sont réglées. Le reste de la construction de l'usine s'est déroulé sans problème de relation avec la tribu. Nous avons formé de A à Z à l'hygiène alimentaire des personnes vivant sous des températures tropicales et devant travailler à 4 °C. Nous avons apporté du travail saisonnier, bien adapté aux conditions de vie des tribus, et qui représentait une alternative aux migrations des jeunes vers les villes. Tout cela a donné pour moi un vrai sens à mon engagement professionnel.

Une aventure mystérieuse

Au fond, la vie est une aventure mystérieuse dans laquelle on est propulsé, en maîtrisant globalement assez peu de chose. Ce qui peut paraître négatif, blessant, fortement injuste, peut s'avérer avec le temps un facteur de progrès. C'est ce qui m'est arrivé. Le fait de me faire licencier « sèchement », à un âge et à une période où certains de mes amis négociaient de confortables départs à la retraite anticipée, a été pour moi une chance, le début d'une nouvelle vie passionnante. Et l'impact sur ma

famille, son ouverture au monde, le développement de sa capacité à l'autonomie, a aussi été très positif.

Tout cela ne se fait pas sans peine ni sans prise de risque, mais de circonstances objectivement négatives peut émerger une situation étonnamment épanouissante. C'est pour moi le grand enseignement de ma vie professionnelle. Pardon, de ma vie tout court.

Un Léonard dans les arcanes de l'administration des pêches à Bruxelles

Jean-Claude Cueff (promotion 1970) est originaire d'une famille de paysans du Léon, dans le Nord-Finistère. Il effectue son service militaire comme volontaire de l'assistance technique, au Laboratoire des pêches de l'île de la Réunion. Après une première expérience professionnelle dans l'élevage d'huîtres en eau profonde, il obtient en 1973 une bourse d'un an comme chercheur associé à l'Université des pêches de Tokyo, au Japon. En 1975, il intègre l'équipe de cadres du Comité central des pêches maritimes à Paris, où il reste quatorze ans en charge de comités interprofessionnels (thon, poissons migrateurs). Il y dirige aussi l'Organisation nationale des producteurs de germon. Il rejoint la Direction générale des pêches de la Commission européenne en 1988, et prend en charge plusieurs unités opérationnelles dans le domaine de l'aménagement des pêches. Après sa retraite en 2011, il préside à Bruxelles pendant deux ans la mise en place du Conseil consultatif de l'aquaculture.

C'est toujours pareil à la rentrée de Pâques. Pendant les vacances, les vieux marronniers des cours de récréation du lycée de Morlaix se sont revégétalisés d'un feuillage vert foncé. L'odeur de craie de la salle de classe de Math élém nous rappelle la proximité du bac et, une fois ce bac en poche, la nécessité de choisir une filière universitaire. Ce soir, après le cours de chimie, nous sommes invités à entendre un jeune élève ingénieur agronome venu de Rennes nous parler de sa formation et des perspectives qu'elle ouvre. L'image d'un gentleman agronome, bottes cavalières, un épi de blé tendre aux lèvres, s'impose à moi. Je serai ingénieur agronome.

Le bac en poche, mon dossier accepté, je rejoins la capitale régionale, à 200 km de mon village natal. Ma mère, ravie, découd de mes vêtements mon numéro d'interne de Morlaix pour y coudre celui de Rennes.

Le temps de la prépa et de la vie étudiante

Mon frère Yves, qui entre lui-même en prépa HEC, sera mon voisin de thurne au lycée Chateaubriand. Rien n'y a vraiment changé depuis le régime napoléonien. C'est un pensionnat paramilitaire. Lever à 6 h, direction salle de classe pour une 1/2 heure d'étude, puis petit déjeuner à 7 h et début des cours à 8 h. Quatre heures de cours, puis déjeuner, puis récréation, puis à nouveau cours jusqu'à 17 h, puis étude jusqu'à 19 h, puis dîner,

puis re-étude jusqu'à 21 h, puis dortoir. En prépa, pas de promenade le jeudi, contrairement au régime du lycée, mais des heures de colle pour nous exercer à l'oral en vue des concours.

Et comme il s'agit bien d'un régime paramilitaire, il se dote des attributs de la fonction. Il y a bien un bizutage, mais très sympathique et constructif car il nous fédère, renforce la cohésion du groupe et se termine par des libations dans un restaurant de Vezin-le-Coquet aux frais de nos bizuteurs. Nos professeurs de prépa sont extraordinaires, surtout en maths, physique et biologie, et forcent l'admiration. Mon frère et moi rentrons dans notre famille une fois par trimestre, mais les copains et les filles ce sera fini le temps de la prépa.

En fin de 2e année Agro (on ne dit pas encore Math sup bio, encore moins BCPST), il faut sélectionner la liste des concours d'entrée aux écoles que l'on brigue : pour moi ce sera Horti Versailles dans la perspective de devenir paysagiste, et aussi bien sûr le groupe des Agros.

Les épreuves écrites se déroulent bien et je suis convoqué pour les oraux à Paris. Logé dans le pavillon des Provinces françaises à la Cité internationale de Paris par un été chaud, je suis très stressé. La fenêtre de ma chambrée donne sur le boulevard Jourdan, et une grande partie de la nuit je subis la cadence infernale des camions qui convergent vers les Halles de Paris. Je ne dors pas ou très peu. Cela me vaudra des prestations orales assez médiocres. Je crains le pire pour le groupe des Agros, mais espère être bien classé pour Horti, ce qui sera le cas.

Je regagne mon village dans le Finistère. Un matin, des pas rapides dans l'escalier me réveillent. Mon père et mon frère Hervé agitent un papier devant mes yeux ensommeillés. Je suis reçu à Rennes, pas bien classé mais reçu tout de même. Bon, l'agronomie ouvre un éventail de carrières plus large que l'école d'horticulture.

J'intègre donc l'Agro de Rennes. Le cadre est agréable et le régime de l'école est une vraie libération par rapport aux années de prépa. Notre promotion de 60 élèves ne compte que 4 filles, mais l'Agro de Rennes se trouve miraculeusement proche de la fac de lettres et de celle de la santé de Villejean. Une vieille ferme désaffectée du côté des Champeaux est sommairement aménagée en boîte de nuit. On y improvise un confort relatif avec les moyens du bord et l'inventivité de jeunes élèves ingénieurs. Bref, on s'amuse bien. La transmission du savoir agronomique en pâtit un peu, mais ce n'est pas grave vu ce que l'on sait aujourd'hui du productivisme agricole.

Les professeurs sont très bons mais bientôt injustement contestés par la révolution de Mai 68. Un excité d'universitaire fait irruption dans notre chambrée en nous sommant de nous joindre au cortège de solidarité ouvriers-étudiants qui marche sur le centre de Rennes…

En fin de 2e année, il faut choisir sa spécialité. On est un groupe de 6 copains qui choisit une nouvelle formation en halieutique initiée par le professeur Postel, grand monsieur de l'université, de la recherche halieutique et notamment du monde de la pêche tropicale thonière. Il reste notre référence à tous.

Des souris et des poissons à la Réunion

J'évite le service militaire grâce à la facilité de l'époque avec laquelle les jeunes agronomes trouvent à s'employer dans les pays en voie de développement. Renonçant à une proposition de poste au laboratoire des pêches d'Agadir, je lui préfère un poste de volontaire à l'aide technique dans l'île et département français de la Réunion. Comme quoi on avait le choix !

J'y suis accueilli par Alain Lebeau, chef du laboratoire des pêches ISTPM (ancêtre, avec le Cnexo, de l'Ifremer) du port de la Pointe des Galets. Deux missions dominent le programme de ce laboratoire coupé de la Métropole : d'une part, la gestion du stock de la pêcherie mauricio-réunionnaise d'une population de Lethrinidés (babonne et capitaine) inféodés aux hauts-fonds du banc de la Saya de Malha, sur l'arc des Mascareignes, et, d'autre part, l'inspection sanitaire de ces poissons sujets à la toxicité ciguatérique (due à une toxine cuprique d'origine incertaine à l'époque).

Ces missions me familiarisent avec certains modèles de dynamique de populations… et à l'élevage de souris blanches, auxquelles on injecte des extraits lipidiques de la chair de nos poissons. Si les souris meurent, on ne libère pas la cargaison. Je n'ai jamais vraiment su si les souris qui mouraient parfois ne le devaient pas d'avoir été mal piquées…

Curieusement, à cette époque l'ISTPM ne s'intéresse pas à la pêche artisanale locale, qui représente pourtant l'essentiel des emplois de marins-pêcheurs. Plus curieusement encore, je ne m'en rends pas compte. Comme quoi je suis un peu jeune !

Un détour du côté des huîtres creuses

De retour en France, je rencontre M. H., juif d'origine polonaise ayant dû fuir l'Est à une certaine époque. M. H. a réussi dans l'industrie de la sous-traitance automobile. Amoureux de l'île d'Oléron, il y a acheté quelques marais salants qu'il souhaite valoriser en y faisant de l'élevage d'huîtres. Il connaît bien le milieu ostréicole, pour lequel il a développé des paniers d'élevage circulaires montés sur un flotteur et repérables par une bouée. Au moment où je le rencontre, il a approfondi ses marais afin d'y placer ses casiers et y élever des huîtres charentaises. Il me demande de diriger son élevage. J'accepte et m'installe en plein hiver dans un hôtel à Saint-Georges d'Oléron pour les premiers mois.

L'hiver n'est pas drôle sur l'île d'Oléron. Rien à voir avec le fait d'y passer trois semaines l'été. Mais le travail est intéressant bien que dur. Je passe mes journées dans une petite casemate chauffée au convecteur électrique, avec pour compagnon un chef de chantier qui continue avec son mécanicien conducteur de dragueline à creuser toujours plus de bassins. Les rives argileuses en bordures de bassin sont impraticables dès qu'il pleut. Les engins s'y enlisent et le travail devient impossible. Pire, les petites huîtres ne poussent pas !

Pensionnaire de la Maison franco-japonaise

Après trois mois de ce régime, je reçois à l'hôtel un coup de fil du professeur Postel, que le Cnexo a invité à chercher un volontaire pour partir au Japon pendant un an, sur un poste de pensionnaire de la Maison franco-japonaise. Dans ma situation de jeune célibataire qui se morfond le soir dans un petit hôtel de Saint-Georges d'Oléron, commune de 3 000 habitants, alors que Tokyo en compte 30 millions, une telle offre ne se décline pas. Je promets à M. H. que je reviendrai au bout d'un an, et me voici bientôt au siège du Cnexo à Paris pour la visite de probation.

L'entretien avec les amiraux qui gouvernent le Cnexo à cette époque est une simple formalité. Manifestement, ils ont besoin de quelqu'un rapidement, pour éviter de laisser ce poste inoccupé avec le risque de le perdre. Aucun programme de travail ne m'est assigné. Je devrais juste prendre contact avec le professeur Uno, directeur de recherche à l'université des Pêches de Tokyo-Shinagawa, qui sera mon tuteur scientifique.

Je suis accueilli à l'aéroport d'Haneda par l'épouse de Bernard Franck, directeur de la Maison franco-japonaise, laquelle se trouve à l'époque dans Kanda, le Quartier latin de Tokyo tout près de la station de métro Ochanomizu (« eau du thé »). Dès le lendemain, étonné de me retrouver là, je parcours ébloui la ville de Tokyo. Je découvre combien il est facile d'y circuler et de s'y retrouver, même pour un étranger qui n'entend rien aux idéogrammes, car tout est transcrit en rōmaji, à base de syllabaires utilisant notre alphabet.

Le lundi, je rencontre M. Frank, japonologue élégant, ancien interprète du général de Gaulle lors de sa rencontre avec Hiro-Hito, alors empereur du Japon. La plupart des pensionnaires de la Maison franco-japonaise, dont le nombre est fixé à cinq, sont des sinologues car ils n'ont accès qu'aux textes des bibliothèques japonaises, la Chine de Mao étant interdite aux Occidentaux. M. Frank me met en contact avec l'Université des pêches de Tokyo. Je dis « Université » et non « Faculté des pêches », car à cette époque il y a encore 700 000 pêcheurs au Japon. Cette université se trouve à Shinagawa, sur les rives de la baie de Tokyo. J'y suis reçu par son recteur, le docteur Suzuki, qui me présente mon guide et mentor spirituel japonais le professeur Uno, par ailleurs correspondant du Cnexo. Avec lui, je vais parcourir le Japon, ses laboratoires « pêche » ou « aquaculture », mais aussi ses bars le soir après nos visites professionnelles tout au long de mon séjour au Japon.

Correspondant du Cnexo, je suis la personne sur place pour les aider dans des missions ponctuelles, de même qu'auprès de l'ambassade de France au Japon. Une vie de rêve sans grande responsabilité, avec quelques publications de type journalistique, ou des enquêtes comme sur l'anguille, dont l'élevage au Japon est très dépendant de la pêche à la civelle en France, ou encore sur l'élevage de la sériole, prélude aux élevages de thonidés.

Mais par-dessus tout, c'est l'occasion de rencontrer Sakurako, la femme de ma vie, pharmacienne japonaise et future mère de mes deux enfants. Voici comment : un ami français, Jean-Pierre, préparant son retour en France, m'invite chez lui dans le but de me transmettre sa charge de professeur de français en faveur d'une jeune pharmacienne qui projette

à son tour d'aller en France, car elle souhaite y apprendre la chapellerie ! Je refuse car je suis très bien payé par le ministère français des Affaires étrangères. En revanche, je suggère que cette tâche soit plutôt confiée à un boursier français dont le revenu est modeste. Jean-Pierre insiste pour que ce soit moi et précise qu'il y aura du beefsteak, des frites, du camembert et le vin qui va avec ce soir chez lui. C'est donc irrésistible. Je rencontre Sakurako. Je lui donnerai un seul cours de français, puis on ne se quittera plus.

De retour du Japon, je dois fournir un rapport sur mes activités japonaises au Centre océanologique de Bretagne (le COB). Cela me vaut un court stage de deux mois, pendant lesquels je fréquente quotidiennement le Laboratoire d'aquaculture de Plouzané. De passage à Paris au siège du Cnexo, le responsable du département « aquaculture » me demande si, suite aux connaissances acquises au Japon, je verrai une espèce ou technique particulière nippone intéressante pour les eaux côtières françaises. Je réponds que non, je n'en vois pas. Il m'indique alors qu'il ne me proposera donc pas de poste de chercheur en aquaculture, poste que je n'avais d'ailleurs pas sollicité.

Comme promis, je retourne chez M. H., dont l'élevage ne va pas bien. Et pour cause : le fait de surcreuser les bassins de ses marais salants au-dessous de la limite de vidange des conches, qui assurent le renouvellement de l'eau, prive ses bassins d'oxygène, voire de nutriments d'origine marine. J'ai honte de ne le comprendre que maintenant. M. H. me licencie donc pour motif économique et je bénéficie, grâce à une loi promue par Jacques Chirac, d'une période de chômage avec maintien de 90 % de mon salaire. Pour mon épouse, qui est passée de la vie trépidante de Tokyo à la morne plaine de Saint-Georges d'Oléron, ce départ de l'île est bien vécu, même si c'est pour la Bretagne, où nous nous réfugions chez mes parents le temps de rechercher un nouveau travail.

À l'époque du Comité central

En Bretagne, j'ai le temps de prospecter le marché de l'emploi. Je postule pour un poste de direction dans une nouvelle organisation de producteurs de pêcheurs artisans à Lorient, et pour un poste de permanent d'une structure interprofessionnelle des pêches à Paris : le Comité central des pêches maritimes (CCPM). Influencé par mon épouse, dans les yeux de laquelle brillent les feux de la capitale, je décline Lorient et opte pour Paris. J'y rencontre l'amiral Dubreuil, alors président de cet établissement public qu'est le CCPM, et je suis engagé. Mais M. Dubreuil se rétracte bientôt, s'étant laissé convaincre de recruter plutôt un génie dont l'Union des amateurs à la Pêche de France veut se débarrasser. Je rechigne, proteste et finis par reconquérir sa propre parole. Nous partons donc pour Paris.

Nous emménageons dans un appartement d'un vieil immeuble de la rue Barrault, dans le 13e arrondissement, non loin de la Cité internationale universitaire dont je garde un mauvais souvenir, malgré la beauté de ses édifices et le parc Montsouris tout proche. Nous avons désormais deux enfants, Delphine et Julien, tous deux nés à Morlaix en Bretagne, et c'est important ! Pour Sakurako, les premières années dans cet appartement situé au 5e étage sans ascenseur sont physiquement difficiles avec

deux jeunes enfants et les courses dans les bras. Souvent, en rentrant le soir, je récupère le sac de provisions dans l'entrée pour le monter. Mais cette époque est formidable. En 1979, nous achèterons un nouvel appartement à Vincennes, au rez-de-chaussée d'un immeuble… avec ascenseur.

Je resterai quatorze ans au CCPM, vivant une expérience unique au contact des syndicats de marins-pêcheurs, d'armateurs, de mareyeurs et de conserveurs français. Au sein de cet établissement, l'ensemble de la filière halieutique est appréhendé dans la complexité de ses rapports humains et de ses ressorts économiques. C'est là que la politique des pêches développée par les pouvoirs publics est sinon initiée, en tout cas discutée puis expliquée.

Souvenons-nous que les ordonnances de 1945 réorganisent les pêches françaises après que le général de Gaulle a entendu et exaucé une grande partie des demandes formulées par le Parti communiste de l'époque, en reconnaissance de son rôle pendant la Seconde Guerre mondiale. L'ordonnance de 1945 pour la Pêche, dont l'amiral Dubreuil, alors jeune administrateur des Affaires maritimes, a été un des rédacteurs, confère à l'organisation interprofessionnelle des pouvoirs réglementaires importants. L'administration y dispose d'un droit de veto et est aussi responsable de leur bonne exécution. L'ensemble est financé par des taxes parafiscales prélevées dans la filière halieutique, y compris les importations. Le CCPM s'occupe de l'organisation des campagnes de pêche, des dates d'ouverture et de fermeture des périodes de pêche, de la fixation des prix, des caractéristiques des engins de pêche, des conditions de débarquement.

La solde est modeste mais le travail passionnant. Malheureusement, Bruxelles, qui vient de créer une Direction générale des pêches, conteste les pouvoirs de cette organisation, qu'elle juge exorbitants et contraires aux règles du marché commun. Elle conteste notamment les contraintes liées au caractère obligatoire de certaines règles, dont l'adhésion de ses membres et la fixation des prix de campagne. La Commission, allergique aux cartels ou trusts, considère qu'il s'agit là d'un système d'ententes. Pourtant, plus tard, dans ses efforts de protection du marché intérieur agricole, Bruxelles tentera à son tour de mettre en place des interprofessions agricoles avec pour objectif d'assurer un meilleur développement des régions rurales.

Bruxelles : la DG XIV

Tout se décide à Bruxelles, et il faut donc aller là-bas régulièrement, ce que la Direction des pêches parisienne conteste aux cadres du CCPM. Des copains d'Ifremer m'informent que *Le Monde* vient justement de publier une annonce de la Commission européenne pour un poste dans sa toute nouvelle Direction des pêches, la DG XIV. Intéressé, je prépare le dossier demandé et me rends à Bruxelles avec toute la famille pour une pré-visite d'un éventuel nouveau lieu de vie. Grâce à mon séjour au Japon, je parle assez bien l'anglais et un peu l'allemand depuis le lycée. L'entretien d'embauche porte très largement sur la flotte de thoniers océaniques, que je connais bien. Je m'y sens donc à l'aise sur le plan technique et nous rentrons à Vincennes confiants. C'est la bonne fenêtre de tir, car mon épouse peut opportunément bénéficier du chômage économique proposé

par l'agence de voyages où elle travaille et qui doit justement dégraisser son personnel. Les enfants ont 13 et 14 ans, un âge difficile. Mais ils ne sont pas contre quitter leur école parisienne de jésuites pour l'école européenne de Bruxelles, dont le régime bien plus libéral les attire.

La bonne nouvelle tombe et je prends mes nouvelles fonctions à Bruxelles en septembre 1988. Ça tombe bien, à 42 ans il est temps de se poser et on a le sentiment à cet âge que l'on prend là son dernier poste. Je suis donc affecté à la DG Pêche dans la direction Structures dirigée par un italien de grande classe, M. Ubaldo Zito. C'est un chef d'unité espagnol, Enrique Lopez Veiga, qui m'a en réalité recruté. Il finira sa carrière comme directeur général du Parlement européen. Ma cheffe, Mme Ruth Albuquerque, est portugaise et issue d'une grande famille de Goa en Inde, et parle un français et un anglais excellents, ce qui est d'ailleurs le cas de presque tous les fonctionnaires de la Commission… sauf bien sûr des Anglais.

J'apprendrai plus tard que le poste publié dans *Le Monde* avait pour objet de recruter un Irlandais du Nord qui sera effectivement bien recruté. Mais trois autres recrutements seront effectués à la faveur de cette publication de poste, afin de combler le vide créé par une purge sévère dans une des directions de la DG XIV : un anglais directeur du centre de recherche de Lowestoft, un Irlandais du Sud directeur du BIM (équivalent irlandais du Comité central des pêches maritimes en Irlande) et moi, cadre du CCPM. Heureux concours de circonstances à l'occasion de la publication d'un poste sur lequel je n'avais à l'origine aucune chance !

Quand l'Europe finançait les surcapacités de pêche

Mon nouveau travail consiste à analyser des projets individuels d'investissements dans le domaine de l'aquaculture. La Commission dispose d'enveloppes financières semestrielles, afin de financer des projets individuels de construction de navires de pêche ou d'investissements aquacoles. Les dossiers sont instruits par les États membres, puis analysés et classés par les fonctionnaires de la direction Structures de la DG XIV. À cette époque, les navires sont prioritaires, l'aquaculture ne venant qu'après.

Je gère pour ma part les tranches de crédits pour l'Italie et le Royaume-Uni. Mon directeur italien m'informe un jour que j'ai sélectionné un projet d'aquaculture en Sicile dont le bénéficiaire est en prison. À partir de ce moment, je ne traiterai plus l'Italie, que j'échange avec mon collègue italien contre son dossier français. Cela me convient parfaitement car je connais bien mon pays.

Les enveloppes attribuées à l'aquaculture sont donc le reliquat de celles réservées au développement de la flotte de pêche. L'arbitrage des montants des crédits par État membre est décidé en haut de la pyramide administrative. C'est à cette époque que la flotte irlandaise connaît son principal essor. Plus tard, l'examen de tels projets individuels sera renvoyé vers les États membres, en application du principe de subsidiarité cher à Jacques Delors, alors président de la Commission. Ce mouvement est un prélude à une certaine régionalisation de la politique commune de la pêche qui ne fera que grandir dans les décennies ultérieures.

Les choses commencent à changer lorsqu'Alain Laurec, antérieurement directeur des ressources vivantes à l'Ifremer, rejoint la DG XIV à la demande du Commissaire espagnol Manuel Marín. Il se voit confier la politique de conservation et, grâce à lui, la DG XIV décide de conditionner les aides structurelles à la pêche à des efforts de restructuration de la flotte, jugée en surcapacité chronique. Ce lien sera matérialisé par la création d'un secteur qui me sera confié grâce à l'appui d'Emilio Mastracchio, mon directeur d'alors.

C'est là le début d'une prise de responsabilités et le pied à l'étrier qui me conduira plus tard à la tête de différentes unités administratives : l'unité « flotte » tout d'abord, qui développera les plans d'orientation pluriannuels. L'objectif essentiel est cette fois l'élimination des surcapacités de pêche à la faveur de programmes dits « de déchirage ». Notre nouvelle commissaire est Emma Bonino, qui part en campagne contre les surcapacités de pêche. Reprenant l'idée sous-tendue par une phrase du président Mitterrand sur la fiscalité excessive « trop d'impôt tue l'impôt », elle déclare « trop de pêche tue la pêche » ou « il y a trop de bateaux, pour trop peu de poisson ».

Après avoir financé la construction de navires de pêche dans les années 1980, la Commission fait un virage à 180° et finance de vastes programmes de déchirage dans les années 1990 et jusque dans les années 2000. Avec la responsabilité de l'unité « flotte », je suis au cœur du dispositif et tout à fait convaincu de la pertinence de ce virage à 180°, bien que des aides à la modernisation de la flotte restent encore très accessibles. Mais en politique les contradictions sont monnaie courante et trébuchante…

Les chantiers de la politique européenne des pêches

Nous changeons de directeur général. À un Portugais ancien ministre succède un autre Portugais ingénieur atomiste, Antonio Cavaco. Il me demande de prendre en charge l'unité responsable des relations avec le Conseil et le Parlement ainsi que le Comité consultatif des pêches. Cela me connaît, puisque je viens du milieu interprofessionnel français. Mais ma nomination se révèle plus difficile que prévu en raison de la pratique d'une discrimination positive dans la féminisation des cadres de la fonction publique européenne.

Étant passé à travers les mailles, je m'attelle à la réforme du Comité consultatif des pêches, équivalent d'un CCPM européen. Cet organe de consultation interprofessionnel accueille pour la première fois les ONG à la demande de Mme Bonino, très favorable à la représentation de la société civile dans la protection de l'environnement maritime. De mon côté, j'œuvre pour y faire aussi admettre l'aquaculture marine et d'eau douce.

Ce dispositif placé en amont du processus décisionnel communautaire, et donc avant toute proposition de la Commission, améliore lesdites propositions et désamorce ou limite les recours de l'industrie des pêches en aval, au moment où ces propositions sont transmises au Conseil et au Parlement.

Les professionnels sont ainsi consultés tout au long du cheminement de la proposition législative, de la proposition de la Commission à la décision du Conseil après avis du Parlement. Plus tard, c'est le régime de la codécision Conseil-Parlement qui s'appliquera. Qui a dit qu'à Bruxelles les procédures n'étaient pas démocratiques ?

En 2001, je change à nouveau d'unité pour prendre l'aquaculture et les mesures structurelles des pays enclavés (sans côtes). C'est nouveau… mais ce n'est pas le pied. J'y resterai quand même quatre ans.

Notre nouveau directeur général, Jörgen Holmquist, me propose alors la responsabilité de l'unité de contrôle des pêches. Mais j'ai peu d'appétence pour le contrôle et je décline. C'est l'époque de la régionalisation des services de la DG, qui prend le nom de DG MARE et se réorganise donc pour partie par zone géographique. Le directeur me demande de prendre en charge les mesures de conservation des pays de la Communauté européenne riverains… de la Baltique. Et me voilà revenu en mer, pour m'occuper de cette zone peu profonde et assez peu poissonneuse. Je verse dans le rythme annuel de fixation des fameux TAC – les totaux admissibles de captures, ensuite répartis en quotas de pêche nationaux – et dans les missions dans le Grand Nord. C'est pas non plus le grand pied !

À mes yeux, la régionalisation de la politique des pêches communautaire n'est vraiment pas une bonne chose ! Pourtant, la Commissaire des pêches, Maria Damanaki, qui est grecque, y est favorable. Mais comment accepter que la politique communautaire la plus intégrée qui soit, plus encore que l'agriculture, soit décidée en dehors de Bruxelles, alors que tant d'intérêts et de conflits d'usage des ressources marines sont patents ? Je garde en moi cette absolue conviction qu'il faut préserver la compétence pleine et entière de l'Europe en matière d'accès aux eaux et aux stocks halieutiques. L'exemple des Commissions régionales des pêches montre que lorsque les structures ont peu de pouvoir, leurs recommandations ne sont pas suivies de mesures législatives coercitives par les parties contractantes. Régionaliser la politique des pêches présente le risque d'une déliquescence du tronc commun des mesures de gestion qui fonde la confiance réciproque des États membres dans une politique qui ne serait plus commune.

En 2009, des mouvements de personnel internes m'exposent à prendre en charge l'unité responsable de penser la nouvelle réforme de la politique commune de la pêche. Cela me va tout à fait. Mon nouveau directeur, Cesar Deben, est espagnol, compétent, dynamique… une vraie locomotive. Je saute sur l'offre, même si je ne suis qu'à deux ans de la retraite… que je redoute. Mais ces deux années ne sont pas celles espérées. Le dynamisme communautaire n'est plus celui du début de ma carrière bruxelloise. La machine s'est sérieusement grippée. Malgré une émancipation du Parlement, qui bénéficie désormais du pouvoir de codécision pour cette politique des pêches, le Conseil conserve le dernier mot et l'ensemble du processus décisionnel est taxé de technocratisme, ce qui n'est pas juste.

Et surtout, les services de la Commission ont le blues. La réforme de ses services administratifs en 2004 a considérablement réduit l'attractivité des conditions de travail. Plus généralement, les services ont le sentiment d'une absence de vision politique de nos dirigeants pour l'Europe.

L'élargissement rapide a bloqué les rouages. S'y ajoute la complexité du nouveau processus décisionnel, qui oscille entre le parlementarisme et l'intergouvernemental. De mon côté, j'arrive à l'âge de mon départ à la retraite et le projet de réforme de la politique des pêches a peu avancé. Je n'ai pas trop envie de prolonger ma carrière d'une ou deux années, comme cela aurait pu être possible si l'ambiance de travail et les relations avec le cabinet de la Commissaire avaient été meilleures. Mon directeur est écarté. Cette réforme, qui aurait dû se mettre en place en 2010, ne sera adoptée qu'en décembre 2012, avec deux ans de retard donc.

À mon pot de départ, j'ai invité la hiérarchie, tous les fonctionnaires avec lesquels j'ai travaillé depuis mon arrivée à Bruxelles, les membres du Comité consultatif des pêches et de l'aquaculture, qui sont venus en nombre, et les attachés pêche des ambassades. Je remercie les circonstances et les opportunités qui ont orienté une carrière que j'ai beaucoup aimée. J'y ai connu des gens et des moments formidables. Les ostréiculteurs bretons ont apporté 700 huîtres qui, outre la soirée d'adieu, nous nourriront, ainsi que nos amis, toute la semaine.

Et puis c'est la retraite. Je me demande à quelle heure je vais régler mon réveil le matin ou même si je dois le régler. Bien sûr qu'il y a une vie après la vie professionnelle ! Elle est même ce qu'on veut qu'elle soit, ce qui est un luxe inouï. J'en profite donc pour effectuer quelques missions pêche et contribuer à quelques rapports, mais aussi pour élargir ma palette d'activités, construire une ou deux maisons, voyager… regarder grandir mes petits-enfants.

Aujourd'hui, la pêche connaît des difficultés. L'aquaculture devra y suppléer un jour car le poisson est irremplaçable. C'est un bon aliment, il est faible consommateur d'énergie, il ne pollue que peu son environnement. Donc, vive le poisson, les coquillages et les mollusques, sans oublier les algues dont ma Bretagne est très prolifique…

Un pêcheur béarnais parcourt le monde

François Henry (promotion 1977) travaille de 1978 à 1988 en coopération en Côte d'Ivoire, d'abord comme conseiller technique du directeur des pêches, puis comme chef du projet de développement de l'aquaculture lagunaire. Il est ensuite secrétaire général du Syndicat des armateurs à la pêche industrielle au Congo pendant trois ans, puis directeur général de la Société ivoirienne d'aquaculture lagunaire. De 1994 à 2003, il assume différents postes de responsabilité au sein de plusieurs bureaux d'études, puis devient consultant à son propre compte en économie des pêches. Il rejoint l'Agence française de développement en juin 2010, pour y prendre la fonction de chef de projet en charge des dossiers pêche, aquaculture et environnement marin. Au terme de sa carrière, en 2019, il totalise des interventions dans plus de quarante pays. Il relate ici quelques moments forts, quelques anecdotes mémorables, et quelques interventions professionnelles riches d'enseignements.

D'aussi loin que je me souvienne, j'ai toujours été passionné par la pêche, alors même que je n'avais aucun antécédent familial dans le domaine. J'ai fait mes premières armes au bord de la Marne en pêchant le gardon à « la graine », nom donné à la graine de chanvre, une plante herbacée du genre *Cannabis*. Je pêchais donc des gardons… un peu accros à la drogue ! Très vite, la mer m'a plus attiré que l'eau douce et j'ai délaissé mes cannes à pêche au coup pour les cannes de *surf-casting*. Je lançais ma ligne dans les vagues, le long des baïnes et des platets de ma belle côte landaise, au nord de Bayonne.

En 1974, j'ai intégré l'Institut national agronomique Paris-Grignon, puis la spécialisation de 3e année en halieutique, à Rennes. Mon choix ne découlait pas uniquement de ma passion personnelle pour la pêche. À cette époque, nous pensions que « la mer était l'avenir de l'homme » et son dernier eldorado. Jacques-Yves Cousteau, Alain Bombard et quelques autres nous le démontraient avec passion et force arguments. Nous étions convaincus que la mer était éminemment porteuse d'emplois en raison de ressources infinies ! Nous avons vite déchanté.

Si tu tombes à la mer… à quoi bon savoir nager ?

Je ne puis oublier mon premier embarquement en 1976 et les péripéties qui y sont liées. C'était sur le *Ludovic-Gego*, chalutier industriel pêche arrière de 55 mètres, dit de la série des « polonais » car la coque avait été

construite dans les chantiers navals de Gdansk. Il appartenait à l'armement Gego-Quéré basé à Lorient. La première chose que m'ont dite les marins à mon arrivée sur le quai, ce fut : « T'as amené ton beurre ? » Curieuse question que j'ai comprise par la suite : ils en mangeaient tellement, du beurre salé, un paquet de 250 grammes par jour et par marin, que l'armateur avait décidé qu'il ne payait plus le beurre de l'équipage. Je dois dire qu'ils en avaient de telles provisions que je n'en ai pas manqué pendant toute la marée !

Le premier soir, j'ai été prendre mon repas au carré d'équipage. Comme il se doit, les assiettes étaient fixées aux tables par des tringles de fer horizontales et verticales pour éviter qu'elles ne bougent avec le roulis et le tangage du chalutier. On a servi la soupe, et comme un idiot, j'ai fait comme à la maison : j'ai pris deux ou trois louches alors que les autres marins ne prenaient qu'une demi-louche. Évidemment j'ai tout pris sur les genoux ! La suite du menu c'était des patelles ou berniques, crues avec du beurre salé et du pain. Le mal de mer pendant les premiers jours de la marée se conjuguant avec ce plat, je n'ai jamais été aussi malade de ma vie, vomissant toutes mes tripes pendant deux jours de suite, accroché à une drisse sur le pont et me gavant d'eau minérale gazeuse. Les matelots ont bien rigolé. Il faut dire qu'ils étaient considérés comme des durs. Ils ne savaient pas nager et expliquaient benoîtement que la mer est tellement froide qu'en cas de chute on n'a que quelques minutes de survie. Le ciré, les bottes, et l'inertie du chalutier qui ne lui permet pas de faire demi-tour rapidement… à quoi bon savoir nager ?

Après l'appareillage, le navire avait pris la mer en direction de la zone comprise entre le Nord-Écosse et les îles Féroé, leur zone de pêche habituelle. Deux jours de route aller à faire avant d'entamer le dur labeur de la pêche industrielle pendant 13 à 14 jours d'affilée, et temps de route identique au retour. Longue marée de 17 jours en perspective… Le deuxième jour de la marée, sous les instructions du bosco, j'ai aidé comme j'ai pu l'équipage à préparer les trains de pêche, cul de chalut, nappes de filets pour le dos et le ventre du chalut, suivant les cas bourrelet franc pour les fonds meubles ou diabolos pour les fonds accidentés, précurseurs des fameux *rockhoppers*, ailes, guindineaux et gréement à trois entremises, panneaux… Eux : « Hé toi, le novice ! Il y a le cul de chalut de l'administrateur maritime, et puis il y a celui dont on se sert. Et tu fermes ta gueule ! » Autre époque…

Ensuite, ce furent les opérations de pêche se déroulant jour et nuit : virage du chalut, remontées du cul de chalut par palanquées successives parce que trop lourd, déversement des poissons dans l'entrepont, manœuvres pour la remise à l'eau et le filage du chalut pour le trait suivant, descente dans l'entrepont pour le tri et la préparation des poissons, passage à la goulotte, classement par espèce et par calibre et mise sous glace des captures dans la cale. Un passage à la cambuse pour manger un morceau… et le coup de chalut suivant arrivait déjà. Un rythme harassant de 4 heures par trait de chalut, jour et nuit pendant 13 jours, avec des hommes plus qu'épuisés à la fin de la marée, fatigue à laquelle s'ajoutait en outre celle résultant de la pratique de la « bannette chaude », usuelle en ces temps-là. Il y avait moins de couchettes que d'hommes embarqués ; on se relayait

donc pour dormir à tour de rôle. Et il fallait quand même assurer quelques quarts, et discuter avec le patron de pêche de mon sujet de mémoire de stage à la mer « Le positionnement nycthéméral d'un poisson démersal, le lieu noir », sujet dont il n'avait visiblement rien à faire !

Une nuit, entendant les funes s'enrouler sur les tambours, bruit précurseur de l'arrivée du chalut, je me suis levé pour aller rejoindre l'équipage sur le pont pour la manœuvre. Grande surprise, il n'y avait personne. Puis, venant de nulle part, une énorme déferlante a roulé sur le pont, m'emportant à l'eau avec violence. J'ai eu juste le temps de me raccrocher à un espar quelconque qui traînait sur le pont et, entre deux lames, je me suis précipité dès que j'ai pu sur l'écoutille la plus proche, trempé et légèrement blessé. Arrivé dans la chambrée, je suis tombé à bras raccourcis sur les matelots en leur gueulant dessus qu'ils étaient des salauds de m'avoir laissé seul. Eux : « Mais t'as pas entendu le bruit des funes qui s'enroulaient ? » Moi : « Bien sûr que si, bande d'abrutis, et c'est pour cela que je suis allé sur le pont ! » Eux : « Oui, mais là elles faisaient un bruit différent, un bruit plus aigu en tension parce que le chalut avait croché sur le fond et que le bateau faisait marche arrière pour le décrocher. Et quand un chalutier fait arrière toute, avec le plan incliné à la poupe, les lames déferlent sur le pont… Nous on le savait parce qu'on est du métier, mais pas toi. » Et ils n'ont rien dit pour les coups reçus, parce qu'ils ont vu que j'avais vraiment eu peur.

Pendant les deux jours du temps de route de retour, tout le monde à bord dormait sans discontinuer, n'importe où, même sur les tables du carré si on n'avait pas de couchette. Seuls le patron et le second assuraient la conduite du navire. Arrivé à quai, l'équipage a demandé que j'aie une rémunération à la part comme eux. L'armateur a refusé. Quel rapiat ! J'ai juste eu droit à ma part de godaille, part en nature constituée de poissons, qui ne peuvent pas être présentés en criée du fait de leur qualité, et que le patron distribuait à ses marins.

Je n'oublierai jamais ces hommes, rugueux certes, mais tellement solidaires et amoureux de la mer. Parmi tous les métiers que j'ai pu tester dans ma jeunesse, ouvrier agricole, agent de restauration, ouvrier d'usine de galvanoplastie en 3/8… le métier de marin-pêcheur est incontestablement le plus dur, et on ne peut que s'incliner devant le courage de ces hommes qui risquent leur vie pour nourrir une partie de la planète. La sécurité à la mer, surtout dans les pays en développement dans lesquels les conditions à bord sont rudimentaires et la fonction régalienne *search and rescue* des services de secours en mer souvent faible, devrait être notre première préoccupation d'halieute.

Des tilapias et des mâchoirons

De 1981 à 1988, j'ai été chef de projet adjoint du Projet de développement de l'aquaculture lagunaire en Côte d'Ivoire, projet qui était financé par l'Agence française de développement. Ce projet avait pour objectif la production d'alevins et de poissons de taille commerciale de tilapia et de mâchoiron, un poisson très prisé sur le marché national ivoirien. La maîtrise du cycle biologique du mâchoiron était requise pour fournir des alevins toute l'année aux petits éleveurs nationaux. L'obtention des

pontes hors saison de reproduction était rendue possible en écloserie par la maîtrise des facteurs déclenchant la maturation et l'ovulation des géniteurs : salinité, température et photopériode. Un encadrement technique et économique des éleveurs nationaux effectué par les agents du projet de développement permettait de les accompagner dans la conduite de leurs élevages.

C'est dans le cadre de cet accompagnement que j'ai rencontré un chef ébrié, Aké Akré, du village d'Annah situé sur la partie est de la lagune Ébrié. Il souhaitait créer un élevage de mâchoiron en enclos pour ses fils, ce qui nécessitait un dépôt financier dans la Banque nationale de développement agricole, la BNDA aujourd'hui disparue. Comme il m'accordait une très grande confiance, il m'a demandé de l'accompagner pour l'aider dans les procédures bancaires. Je l'ai donc récupéré au village en grand apparat avec son costume traditionnel de chef coutumier, tous ses ornements de commandement, et sa petite valise en carton bouilli. Nous formions un curieux tandem, qui n'est pas passé inaperçu dans les rues d'Abidjan ! Arrivés au guichet pour le dépôt des fonds propres, il a ouvert sa petite valise et m'a demandé de procéder au comptage. Quelle ne fut pas ma surprise d'y trouver 2 000 billets de 1 000 francs CFA, soit 3 euros environ, liés deux par deux par du fil de pêche… Nous mîmes trois heures avec le guichetier pour formaliser le dépôt de 2 millions de francs CFA ! Malheureusement, les fils d'Aké Akré ont été de piètres éleveurs et il est mort quelques années plus tard sans avoir eu le plaisir de voir l'élevage réussir. Quant au projet, l'ensemble des infrastructures, l'écloserie et les bâtiments, mais aussi les fermes de grossissement et les services commerciaux furent privatisés pour devenir la SIAL, la Société ivoirienne d'aquaculture lagunaire.

Après un intermède de trois ans comme secrétaire général d'un syndicat d'armateurs à la pêche industrielle au Congo, j'ai été nommé à la direction générale de la SIAL, avec pour mission de la redresser. Quel défi ! Le poisson mourait, les ouvriers n'étaient pas payés depuis plus de trois mois, le banquier et les actionnaires ne faisaient plus confiance à la société, d'autant plus que celle-ci n'était plus en règle sur le plan fiscal et social… Je me souviendrai longtemps de cette difficile négociation à Jacqueville, sous le soleil brûlant de Côte d'Ivoire, face à 150 employés en colère dont certains armés de machettes. J'ai dû être convaincant car ils m'ont fait confiance et, ensemble, nous avons remis la société sur les rails au prix d'un travail acharné (je n'ai pas pris un seul jour de repos pendant huit mois) : restructuration des fermes de grossissement, négociations pendant deux ans avec les assurances de l'indemnisation du sinistre sur le cheptel, basculement d'une vente en frais vers une commercialisation des poissons en vivant, lobbying auprès des banquiers, etc. À la fin de l'année 1993, on produisait 240 tonnes de mâchoiron et 150 tonnes de tilapia par an.

À partir des années 1990, la SIAL, grâce aux travaux de l'Institut de recherches halieutiques national de Côte d'Ivoire, avait ajouté une troisième espèce à son panel de produits, un silure de la famille des *Clariidae*, *Heterobranchus longifilis*. Cette espèce, considérée comme tabou par certaines ethnies, intéressait moins les consommateurs ivoiriens que ceux

des pays de la sous-région (Bénin, Nigeria…) qui en étaient fortement amateurs. Un importateur nigérian s'est porté acquéreur auprès de la SIAL d'un conteneur de 20 pieds, soit environ 16 tonnes de poisson congelé de cette espèce. Pour la SIAL, cela représentait la production de trois mois environ. Prix négocié à 5 500 $/tonne, lettre de crédit d'une banque nigériane assurant le paiement, documents à l'import, certificats douaniers, tout était parfait. Cependant, vu l'ampleur de la transaction financière pour la société, et en l'absence d'internet à cette époque, j'ai dû faire des efforts considérables pour tout vérifier par le biais du réseau d'amis et de relations que j'avais en Afrique de l'Ouest : bien m'en a pris, la banque nigériane n'existait pas !

En 1994, sentant venir la dévaluation du franc CFA, la SIAL a, sous mon impulsion, ivoirisé l'ensemble des postes de management, direction générale et direction technique comprises, afin que la société puisse continuer son chemin sans avoir à supporter le coût de cadres expatriés qui serait devenu exorbitant (ils auraient été mécaniquement doublés). La société a survécu jusque dans les années 2000, mais s'est arrêtée à cette date car il fallait renouveler des investissements lourds, ce qu'un certain nombre d'actionnaires n'ont pas voulu faire.

De cette expérience de direction de société aquacole, complétée plus tard par des missions de direction générale de bureaux d'études, quatre enseignements m'ont paru majeurs :

– le plus difficile, quel que soit le secteur d'activités, c'est de comprendre et de gérer les ressources humaines ;
– la première qualité d'un chef d'entreprise, c'est l'anticipation : anticiper ses charges, ses recettes et ses problèmes, c'est la clé ;
– il vaut mieux prendre une décision rapidement, même si elle est de qualité médiocre, que de prendre la bonne décision, mais trop tard ; la situation aura eu le temps de pourrir et la décision sera inefficace ou inapplicable ;
– connaître les contraintes et le risque entrepreneurial m'a considérablement aidé par la suite dans mes travaux de consultance et de chef de projet d'un bailleur de fonds pour évaluer la propension ou la réticence à investir du secteur privé.

Sur la route de la sardine

À partir de 1994, j'ai exercé une activité de consultant dans un bureau d'études, ce qui m'a conduit à effectuer de nombreuses missions dans des pays très divers. La plus belle de ces missions fut celle que j'ai menée en 1995 au Maroc, à la demande de l'Office national des pêches. En compagnie de celui qui fut mon mentor pendant huit ans, le docteur Roland Moal, vétérinaire de formation mais reconnu par ses pairs comme étant une véritable encyclopédie de la pêche, nous devions étudier « La formation des prix dans le secteur des petits pélagiques côtiers ». Nous avons ainsi parcouru en trois semaines la « route de la sardine » sur les 3 000 km de la façade atlantique du Maroc, de Larache à Dakhla en passant du nord au sud par Mehdia, Mohammédia, Casablanca, El Jadida, Safi, Essaouira, Agadir, Sidi Ifni, Tan-Tan, Tarfaya, Laâyoune, Boujdour.

Quelle épopée fabuleuse ! Cette filière était fascinante quand on songe que les sardiniers côtiers débarquaient en un jour à Tan-Tan l'équivalent du volume annuel de débarquements d'un port de pêche français moyen. Le Maroc est le pays détenteur du plus grand stock de sardine au monde. La production nationale atteignait à l'époque 750 000 tonnes par an (1,2 million de tonnes maintenant, avec la mise en exploitation du sous-stock de Dakhla), dont 95 % étaient débarqués dans ces ports de la façade atlantique, et très peu sur la façade méditerranéenne.

Nous avons dressé les comptes d'exploitation des sardiniers par site portuaire. Il fallait tenir compte des stratégies de pêche des sardiniers et des pratiques des Comptoirs d'agréage du poisson industriel, présents dans les différents ports de pêche et qui déterminaient en fonction des espèces et des tailles la destination des produits (conserve, poissons de bouche, surgélation, farine de poisson). Les prix de vente variaient en fonction de chaque destination et de chaque port. Ils dépendaient aussi des pratiques commerciales et des pratiques sociales qui influençaient dans chaque région les effectifs des équipages embarqués. Le docteur Moal fut plus que précieux, me donnant des indications détaillées, de l'engin de pêche à la valorisation de la sardine, bien au-delà des connaissances que je possédais. Grâce à lui, nous pûmes développer des propositions alternatives de politique d'encadrement de la bascule des prix, en vue de la libéralisation des prix de la sardine. Et nous reçûmes les félicitations de l'ONP et de la Banque mondiale.

Au cours de cette mission, j'ai constaté que, le plus souvent, le poisson destiné à la consommation (conserve, congélation, poisson frais) était déchargé par l'équipage du bateau, aligné en chaîne, du pont du navire au camion sur le quai, et se passant de la main à la main de modestes petits paniers en osier contenant au maximum 5 kg de poisson. Intrigué par ce mode de déchargement, j'ai chronométré la vitesse moyenne et quelle ne fut pas ma surprise de constater qu'ils atteignaient une vitesse de déchargement de 5 tonnes/heure ! Un équipage ayant remarqué mon manège a évidemment accéléré la cadence habituelle pour me montrer qu'il pouvait atteindre 10 tonnes/heure…

Des crevettes dans la forêt ?

En 1998, le président de la République centrafricaine, Ange-Félix Patassé, me fait mander un 11 novembre, un jour férié, pour une séance de travail sur le projet halieutique qu'il voulait développer dans son pays. Un pays qui, rappelons-le, est complètement enclavé au milieu de l'Afrique centrale. Je suis reçu dans la suite présidentielle de son hôtel de luxe à Paris et l'entretien commence. Le président : « Je vous préviens, je suis ingénieur agronome, alors je sais de quoi je parle. J'ai vu que les crevettes se vendent très cher sur le marché japonais, surtout lorsqu'elles sont exportées vivantes par avion-cargo. Je veux que mon pays fasse de l'aquaculture de crevettes. » Moi : « Je suppose, M. le Président, que vous voulez produire de la chevrette, ou *Macrobrachium*, ce crustacé qu'on appelle aussi la crevette géante d'eau douce et qu'on trouve dans tout le bassin du Congo ? » Le président : « Pas du tout, vous n'y êtes pas. Je vous parle de vraies crevettes. » Moi : « Mais M. le Président, construire un

pipeline de 2 000 km de long pour amener de l'eau de mer depuis la côte coûterait une fortune à votre République. » Le président : « On s'arrangera, on les élèvera en eau douce. » Il fut destitué quelques mois plus tard, et les contribuables centrafricains n'eurent pas à payer cette lubie halieutique qui ne tenait pas debout.

Les complexes équations du poulpe

Dans les années 2000, les Marocains demandent notre expertise pour résoudre un problème majeur dans la filière poulpe dont ils sont, avec les Mauritaniens, un pays gros producteur mondial. L'essentiel du marché est asiatique, avec notamment des acheteurs japonais. Or ceux-ci ne suivent pas les lois bien connues de l'offre et de la demande, un prix d'achat faible dans le cas d'une offre importante et un prix d'achat élevé si l'offre est réduite. Le constat est même fréquemment l'inverse : les acheteurs proposent des prix d'achat élevés en période d'offre importante et des prix d'achat faibles en période d'offre limitée. Pour expliquer cette bizarrerie, nous avons récupéré un historique statistique important et tenté plusieurs analyses de corrélation simples… qui n'ont rien donné. Nous avons dû passer à une autre échelle, plus complexe, en utilisant plusieurs modèles mathématiques basés sur des séries de fonctions polynomiales multivariées. Mais toujours, les variables qui auraient dû être explicatives des phénomènes observés ne l'étaient pas, et les termes résiduels des équations concentraient l'essentiel des facteurs inconnus.

Nous sommes restés face à ce casse-tête pendant trois mois. C'est grâce à une enquête menée par un consultant japonais auprès des grands courtiers japonais importateurs de produits de la mer, comme Maruha ou Mitsubishi, que nous avons enfin progressé. Les courtiers japonais calculent leurs prix de vente prévisionnels de fin d'année. C'est alors une période de fête et le poulpe, qui se dit *tako* en japonais, se vend toujours très bien, car il est offert comme un mets de prestige apportant le *takoe*, c'est-à-dire le bonheur. Les courtiers calculent donc leur prix à l'avance, en utilisant des modèles sophistiqués de comportement du consommateur. Ils en déduisent un prix d'achat de la matière première… qui est donc indépendant du volume débarqué. Là, le modèle mathématique était simple et les coefficients de corrélation supérieurs à 0,95 !

De mon expérience de consultant à l'international, j'ai retenu que nous n'avons pas grand-chose à apprendre techniquement aux pêcheurs des pays de ce monde. La plupart du temps, ils savent pêcher dans le contexte maritime où ils se trouvent, et souvent mieux que nous pourrions les conseiller. Ils ont parfois plus de mal à gérer leur activité professionnelle, à commercialiser leurs produits et à comprendre et appliquer la gouvernance du secteur qui leur est imposée. Mais ils ont parfois géré leurs ressources halieutiques mieux que nous, Européens, ne l'avons fait pendant les vingt premières années de la politique commune des pêches. Nous n'avons donc pas de leçons à leur donner. En tant qu'halieutes, nous devons adopter une attitude modeste dans le cadre de nos interventions dans les pays en développement ou dans les pays émergents.

Sur un plan plus personnel, cette longue phase de consultance de ma vie professionnelle m'a permis d'établir ma crédibilité technique auprès de

mes collègues, des décideurs politiques ou des professionnels, et de mes pairs de façon plus générale. J'ai appris à développer une approche holistique face à une problématique donnée, et en référence à des situations, des contextes de pays ou des jeux d'acteurs déjà rencontrés. Des acquis qui ont été particulièrement utiles pour la suite de ma vie professionnelle.

En mission avec l'Agence française de développement

J'avais presque 58 ans en entrant à l'AFD en 2010 (je pense être l'une des personnes les plus vieilles ayant été recrutées par l'entité) pour y développer le portefeuille de projets de l'agence sur les secteurs pêche, aquaculture et environnement marin. La demande des 80 agences AFD présentes dans le monde était forte pour des projets halieutiques, en raison de leur nette diminution dans la période précédant mon arrivée. Ce poste de chef de projet recouvrait des tâches multiples : prospection et identification des thématiques des projets, détermination et validation des études de faisabilité, missions d'instruction et d'évaluation des projets, montage des financements, présentation aux comités de crédits et au conseil d'administration, suivi et supervision des projets au cours de leur exécution.

La première anecdote qui me revient date du jour de mon arrivée dans les locaux de l'AFD à Paris. Le chef de division qui devait m'accueillir était en mission, et je demande donc qui est la personne en charge des quelques rares dossiers sur la pêche existant à l'époque. On me désigne un chef de projet qui m'accueille avec un : « T'es pas le bienvenu ! » Cela pouvait se comprendre, car les rares projets du secteur halieutique gérés par des cadres non experts bénéficiaient d'un accueil sympathique de la part de la comitologie de l'AFD, qui les voyait un peu comme des aventures amusantes dans un domaine peu connu. L'arrivée d'un expert bouleversait donc cet ordre des choses et privait celui qui m'accueillait d'un secteur d'activités attirant la sympathie. Pourtant, six mois plus tard, lorsque j'exécuterai une mission conjointe avec lui au Sénégal et que je ferai un malaise vagal au bac de Foundiougne, c'est lui qui me ramassera par terre, m'emmènera à l'hôpital pour les points de suture et veillera sur moi comme un frère pendant mon rétablissement.

Être cadre d'une banque de développement impose un comportement professionnel assez sérieux et les occasions de sourire sont donc rares. Et pourtant…

La scène se passe en 2013 en Indonésie, sur l'île de Sulawesi, dans le port de pêche de Bitung ou celui de Kendari. Avec le directeur et d'autres cadres de l'agence, nous sommes en mission de préparation du projet « Ecoports de pêche », lequel vise à optimiser la gestion des flux de navires, de produits ou de personnes, et à garantir la traçabilité et la qualité des produits, tout en réduisant l'empreinte environnementale portuaire. Évidemment, arrivés dans la grande salle de réunion avec le directeur du port et une quarantaine de ses collègues, la délégation de l'AFD déballe ses ordinateurs, ses rapports et ses présentations. Mais le directeur du port de pêche nous fait « Non, non… ». Il claque dans ses mains, les rideaux de la salle de réunion s'ouvrent sur un superbe karaoké, et le directeur du port

nous chante quelque chose en français pour nous faire plaisir. Je ne sais plus si le directeur de l'agence AFD de l'Indonésie s'est fendu de la *Javanaise* de Serge Gainsbourg, mais moi je n'y suis pas allé, chantant faux comme une casserole.

Encore un peu plus tard en 2017, lors d'une mission en Tunisie, les membres de la délégation tunisienne qui nous accompagnaient avaient des frais de mission très réduits et nous avaient donc demandé de trouver un hébergement bon marché dans les villes-étapes de la mission. Sans connaître les lieux, le secrétariat de l'agence AFD avait donc réservé un hôtel correspondant à ces critères dans la petite ville de Mahdia. À la fin de la journée de travail, le gouverneur de la province nous raccompagne à l'hôtel, puis fronce les sourcils en s'adressant au directeur de l'AFD : « Vous êtes sûr que c'est votre hôtel ? » Le directeur : « Tout à fait. » C'était un hôtel de passe !

Naturellement, l'AFD, ce n'était pas que ces anecdotes. Par rapport à ma phase de travail précédente de consultant, dans laquelle les recommandations de bon nombre de rapports n'étaient pas mises en œuvre concrètement faute de motivation politique ou de financement, le positionnement de chef de projet à l'AFD avait un immense avantage. Non seulement les projets étaient construits directement avec les décideurs politiques de haut niveau, dans le cadre d'un dialogue de politique sectorielle, mais encore l'agence apportait le financement nécessaire à leur réalisation. Cette concrétisation était particulièrement gratifiante et permettait en outre, dans la supervision de l'exécution des projets, de vérifier leur bien-fondé, leur pertinence et, il faut être honnête… parfois leurs insuffisances.

La barbe du mousquetaire en guise de conclusion

Pendant toute ma vie professionnelle, j'ai été pris pour un Breton, parce que la majorité des personnes rencontrées pense que les intervenants français dans le secteur de la pêche ne peuvent qu'être bretons. Alors que les Basques, d'abord pêcheurs de morue, ont été les premiers à pêcher la baleine dès le XIIe siècle ! En ce qui me concerne, j'ai des attaches familiales dans la région de Pau et avec la ville de Cap-Breton… qui, contrairement à ce que son nom pourrait faire penser, est située dans le département des Landes et non en Bretagne.

J'ai donc décidé à ma retraite d'arborer les moustaches et la barbe des mousquetaires du pays gascon, afin de me différencier définitivement ! Halieute et pêcheur toute ma vie et pour toujours, mais aussi Béarnais et fier de l'être !

Des truites et des saumons : un halieute à l'Inra

Gérard Maisse (promotion 1974) effectue son service national comme enseignant d'halieutique à l'Institut national agronomique de Tunisie. Il intègre l'Inra en 1978. Après avoir consacré une partie de ses travaux à l'étude des stratégies de reproduction de la truite fario et du saumon atlantique dans les rivières du Massif armoricain, il contribue à l'amélioration de diverses biotechnologies de la reproduction en pisciculture, notamment le contrôle de la date de ponte des salmonidés et la cryoconservation du sperme de différentes espèces d'eau douce et marines. De 1995 à 1999, il dirige l'unité de recherche en Ichtyophysiologie, biodiversité et environnement. En 2003, il est nommé président du Centre Inra de Rennes. En 2011, à la fin de son second mandat, il rejoint le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, où il occupe la fonction de délégué régional à la Recherche et à la Technologie pour la Bretagne. Il fait valoir ses droits à la retraite en 2014, et est élu membre titulaire de l'Académie d'agriculture de France en 2016.

Pour moi, tout a commencé en 1965 ou 1966 par la lecture d'un article sur l'introduction du sandre dans la Loire, paru dans la revue *La Pêche et les Poissons*. J'avais 16 ans et, initié par mon père, je consacrais une grande partie de mes loisirs à la pêche à la ligne, sur les côtes bretonnes où nous allions en vacances, ou dans la Pièce d'eau des Suisses du château de Versailles, ville où je suis né. Lecteur assidu de cet excellent magazine, j'avais été très intéressé par un article sur les possibles effets néfastes de l'introduction du sandre sur la faune piscicole indigène de la Loire. J'ai oublié le nom de l'auteur, mais je me souviens très clairement qu'il était ingénieur du génie rural des eaux et des forêts et que, lisant cela, je me suis dit : « Super ! On peut donc être ingénieur et s'occuper de poissons. »

Fort de cette information, je me suis précipité chez le conseiller d'orientation du lycée Hoche en lui disant : « C'est ça que je veux faire ! » La réponse fut sans détour : « Ce ne sera pas facile, mais tu as la chance d'être dans un lycée où il y a une excellente classe préparatoire pour les écoles agronomiques ; à toi de jouer ! » En juin 1971, les résultats du concours tombèrent et je reçus un courrier me disant que j'avais le choix entre l'école d'Agro de Montpellier et celle de Rennes… où venait de se créer en 1970 la spécialisation Halieutique. Sans hésitation, je choisis Rennes.

Une école et des « profs »

En 1972, Max Thibault était maître-assistant à l'Agro. Jean-Luc Baglinière (futur directeur de recherche à l'Inra) et Guy Fontenelle (futur professeur à l'Agro) préparaient, sous sa direction, le premier son diplôme d'agronomie approfondie, le second son diplôme d'étude approfondie, sur des sujets ayant pour objectif de mieux connaître les juvéniles et les adultes des populations de saumon atlantique du Massif armoricain. C'est avec enthousiasme qu'avec plusieurs camarades nous répondions à leurs demandes de coups de main pour porter les seaux durant les pêches électriques.

Max Thibault était aussi conseiller scientifique pour l'écologie de l'Association pour la protection et la production du saumon en Bretagne-Basse-Normandie (APPSB), créée en 1969 par Jean-Claude Pierre. L'APPSB organisait des chantiers de nettoyage du lit des rivières fréquentées par le saumon, et tout particulièrement le Scorff. Max Thibault faisait appel aux volontaires au sein des élèves de l'école, et là encore nous répondions présents pour tronçonner les arbres obstruant les zones de fraie. Je peux affirmer sans honte que j'ai appris l'écologie des rivières à salmonidés les bottes aux pieds et un seau ou une tronçonneuse à la main.

Il est important de rappeler à ce propos que 1972 est l'année du premier Sommet de la Terre à Stockholm, au cours duquel René Dubos eut cette belle formule « Penser global, agir local ». Quoi de plus adapté pour l'illustrer qu'un poisson migrateur comme le saumon atlantique, né dans les rivières bretonnes et s'engraissant dans les eaux du Groenland où il était pêché ? Dans cet esprit, la devise de l'APPSB était « Quand le poisson meurt, l'homme est menacé ». Le drame de la baie de Minamata, où dans les années 1950 et 1960 les pêcheurs avaient été empoisonnés par le mercure contenu dans les thons qu'ils capturaient et consommaient, nous faisait réfléchir.

À l'automne 1973, j'intégrai la spécialité halieutique. Sous la direction de ses deux créateurs, les professeurs Émile Postel et Marcel Sainclivier, ce fut une 3e année passionnante durant laquelle est apparu comme une évidence que l'halieutique, dans toutes ses dimensions (biologie aquatique, dynamique des populations, techniques de pêche, transformation des produits de la mer, économie des pêches, aquaculture, etc.), était à sa place dans une école agronomique.

Le *Roc Amadour,* chalutier hauturier de Lorient

Cette 3e année en Halieutique était précédée d'un stage en entreprise, comme chacune des deux premières années. Après les vaches laitières Françaises Frisonnes Pie-Noir dans le Forez, puis les vaches allaitantes Limousine en Corrèze, ce fut la découverte de la pêche hauturière sur le chalutier pêche arrière *Roc Amadour* de Lorient, nouvellement construit.

Un beau jour de juillet 1973, je me présentai donc à l'armateur et au patron du *Roc Amadour* pour un embarquement de deux semaines en tant que « passager stagiaire de l'Agro ». N'ayant jamais mis les pieds sur un quelconque navire, je n'en menais pas large. J'observais avec intérêt les allées et venues des marins embarquant leurs affaires, quand l'armateur

et le patron sont revenus vers moi : « Le mousse ne s'est pas présenté à l'embarquement ; acceptes-tu d'être mousse pendant cette marée ? Bien entendu, tu seras rémunéré. » Voilà comment l'halieutique m'a permis d'être mousse sur un chalutier hauturier.

Ce fut une expérience fondatrice. Parti de Lorient par temps calme, nous passâmes le raz de Sein avec un magnifique coucher de soleil. Le lendemain, nous pénétrâmes dans le canal Saint-Georges, entre l'Irlande et le Pays de Galles, et, comme souvent dans cette zone, la houle se fit sentir. C'est alors que le bosco me dit : « Viens, tu vas faire des épissures. » Très concentré sur ce travail entièrement nouveau, j'échappai pour le reste de la marée aux affres du mal de mer.

Me reviennent aujourd'hui des images, comme celles des poissons gonflés par la décompression brutale provoquée par la remontée rapide du chalut depuis 800 mètres de profondeur, des odeurs, comme celle du sang dans la salle où se faisaient les éviscérations, des bruits, comme celui des panneaux claquant contre l'arrière du bateau à la remontée du chalut. Me reviennent aussi le tangage du bateau dans le gros temps quand la proue s'enfonçait dans l'eau verte, les coups de main des marins quand ils voyaient que j'avais du mal à suivre le rythme, les bons moments à boire un café bien chaud à la cuisine en discutant avec le cuistot du résultat de la dernière étape du Tour de France. Mais ce qui m'a le plus étonné peut-être, c'est de voir le soleil se coucher à bâbord puis se lever à tribord deux heures après ; nous étions entre l'Écosse et les îles Féroé.

Par la suite, je suis retourné sur des bateaux de pêche en tant que passager pour faire des photographies pour l'enseignement, petit chalutier côtier de Douarnenez, thonier senneur de Bizerte, madrague du cap Bon, chalutier de La Goulette, barque de pêche de Kerkennah, etc. C'était toujours le même bonheur d'être en mer sur un bateau de pêche, mais le souvenir de ces deux semaines, où j'étais partie prenante dans la vie du chalutier *Roc Amadour*, est le plus présent incontestablement.

De la pisciculture aux populations du Scorff

À mon retour de Tunisie, où j'avais effectué mon service national en tant que coopérant, enseignant dans la chaire d'Halieutique de l'INA de Tunisie, j'ai intégré l'Inra en 1978 en tant qu'ingénieur de recherche au Laboratoire de physiologie des poissons à Jouy-en-Josas, puis à Rennes. D'abord responsable de la pisciculture expérimentale du laboratoire, mon activité s'est orientée progressivement vers la recherche et développement, avec pour objectif la valorisation en pisciculture des résultats des recherches en physiologie de la reproduction. Pour mener à bien cette tâche, il a fallu mettre en place des recherches finalisées (synchronisation des pontes, contrôle photopériodique de la date de ponte, cryoconservation du sperme, etc.) pour chaque espèce cible. En l'absence – à l'époque – d'organisme de développement pour la pisciculture, il a aussi fallu former les pisciculteurs aux nouvelles techniques mises au point. Cette double fonction, qui pourrait paraître aujourd'hui une contrainte, présentait l'avantage d'être, par la relation directe avec les pisciculteurs, une source précieuse de nouvelles questions de recherche.

En 1979, la délocalisation sur Rennes de mon laboratoire m'a permis de retisser des liens avec Max Thibault, qui était devenu directeur du Laboratoire d'écologie hydrobiologique nouvellement créé à Rennes par l'Inra, et avec Jean-Luc Baglinière, qui avait en charge les recherches sur la truite fario et le saumon atlantique du Scorff. Avec Pierre-Yves Le Bail, autre agro-halieute du Laboratoire de physiologie des poissons, nous avions déposé un brevet pour la détection des femelles de truite en vitellogenèse à partir d'une goutte de sang. Nous avons proposé à Jean-Luc Baglinière d'utiliser cette nouvelle technique dans un programme de recherche sur les stratégies de reproduction des populations de truite fario du bassin du Scorff. Ce furent d'autres aventures scientifiques, qui nous amenèrent à nous intéresser à la truite de mer de Basse-Normandie et à la truite de lac du Léman (avec Alexis Champigneulle, encore un agro-halieute, chercheur à la Station Inra de Thonon-les-Bains).

Saumons, truites et huîtres creuses

Comment parler de ma carrière sans parler des poissons « avec lesquels j'ai travaillé » (comme on le dit pour des collègues !) pendant toutes ces années ? Les plus costauds en apparence : le saumon atlantique des rivières du Massif armoricain, du Québec ou d'Écosse, et son cousin éloigné le chinook du fleuve Columbia aux États-Unis. Mais aussi : la truite fario de nos rivières bretonnes, prête pour le Fest-noz dans sa belle robe ponctuée de rouge ; sa cousine la truite de mer de Basse-Normandie, qui se prend pour un saumon ; le brochet, inquiétant ; la carpe, faussement placide, et son cousin le carassin doré, rouge de confusion ; le bar, se prélassant dans l'eau tiède de la centrale nucléaire de Gravelines ; l'apron du Rhône, en grand danger d'extinction ; le silure glane, condamné pour délit de sale g… ; le turbot ; le tilapia du Nil…

Je serais impardonnable d'oublier la truite arc-en-ciel d'élevage, qui fut mon modèle d'étude principal pendant toutes ces années. Scrutée physiologiquement, cartographiée génomiquement, sélectionnée, désaisonnée, synchronisée, inversée sexuellement, triploïdisée, omnivorisée, etc., ce beau salmonidé des Rocheuses est devenu un « animal-machine » selon Descartes…

Curieusement, le dernier animal avec lequel j'ai travaillé n'est pas un poisson. C'est l'huître creuse, *Crassostrea gigas*, dans le cadre d'une collaboration avec l'Ifremer qui souhaitait disposer d'un moyen de conservation du sperme des mâles tétraploïdes, destiné aux écloseries d'huîtres triploïdes.

« Sur un lac de lumière », Anita Conti

À partir de 2003, troquant les bottes, le ciré et la blouse blanche du chercheur contre le costume et la cravate du président de centre, délégué régional de l'Inra pour la Bretagne, je me mis à fréquenter les salles de réunion plutôt que les piscicultures et les laboratoires. C'est à cette occasion que le nom d'Anita Conti, donné à plusieurs salles de réunion, attira mon attention. Un jour, lors d'une croisière en voilier le long des côtes sud de la Bretagne, je fis escale à Port-Tudy et, comme d'habitude,

je montais au bourg prendre un café. Place de l'église, j'entrais dans la librairie-café *L'Écume* où, la fois précédente, j'avais découvert le beau livre de Jean-Pierre Abraham, *Armen*. Et là, sur un rayonnage, m'attendait *Racleurs d'océans*, d'Anita Conti. Moyennant quelques euros, je commençais immédiatement à lire cette réédition dans la collection si bien nommée « Petite Bibliothèque Payot/Voyageurs » de Payot et Rivages en dégustant mon café. Trois jours plus tard, de retour au port du Crouesty où je rendais mon bateau de location, j'avais fini de lire ce merveilleux texte qui me touchait d'autant plus que, le lisant dans un voilier bercé par la houle de l'Atlantique, il me faisait revivre des instants que j'avais connus durant ma courte expérience de mousse sur le *Roc Amadour*.

Dans *Racleurs d'océans*, Anita Conti montre ses immenses talents d'écrivaine, d'ethnologue et d'halieute. Cette marée à bord du *Bois Doré*, terre-neuva de Fécamp pêchant la morue entre Terre-Neuve, le Labrador et le Groenland, lui permet de décrire la vie si particulière des marins-pêcheurs exerçant « le grand métier », comme l'a baptisé Jean Recher, dans des conditions météorologiques et maritimes souvent très rudes. L'expérience lui ouvre les yeux sur des questions aussi essentielles aujourd'hui que la surexploitation des stocks de poissons et l'immense gâchis du rejet à la mer de tonnes et de tonnes de « faux poissons ». C'était en 1952, et elle écrivait ces lignes : « Un bateau de pêche est un chasseur et un usinier, jamais il n'est un producteur. […] Sur le sol terrestre, aujourd'hui, on produit, méthodiquement. Dans le milieu océanique, on exploite, aveuglément. » Et plus loin : « Au lieu de faire l'effort de rejeter à la mer ce qu'il a fait l'effort de pêcher, chaque bateau utiliserait industriellement en série tout le faux poisson et tous les débris. À bord, en leur état rigoureusement frais, faux poissons et débris peuvent être transformés en un produit régulier de valeur alimentaire chiffrable, en un produit moderne fabriqué en série, contrôlable en qualité, et pouvant, s'il le faut, être raffiné à terre. » Depuis, nos chalutiers industriels ne vont plus sur les bancs de Terre-Neuve et certains ont été transformés en usines à surimi. Désormais, la réglementation européenne oblige à débarquer les captures non désirées.

En écrivant ces lignes très techniques, Anita Conti ne se départait pas de son regard de photographe, qu'elle était aussi. « Notre boucherie industrielle navigue sur un lac de lumière. » Si j'entrais aujourd'hui en spécialisation Halieutique à l'institut Agro de Rennes et si on me demandait de proposer un nom de baptême pour la promotion, c'est sans aucune hésitation que je proposerais celui d'Anita Conti.

Retour à l'agriculture

La formation d'ingénieur agronome halieute m'a permis d'appréhender sans peine un champ d'activités très large, allant de la pisciculture d'eau douce ou marine à l'étude de populations sauvages de salmonidés, et de la recherche à la formation de professionnels. L'Inra, aujourd'hui devenue INRAE, a été le lieu idéal pour permettre mon épanouissement et quand, sur la fin de ma carrière, j'ai été appelé à la présidence du Centre Inra de Rennes, ce fut pour moi l'occasion de rendre à l'organisme ce qu'il m'avait donné pour assouvir mes rêves de jeunesse. Président d'un centre multidisciplinaire et multithématique, dans une région comme la

Bretagne forte de son agriculture et notamment de son élevage, j'ai été heureux d'avoir obtenu dans ma jeunesse le diplôme d'agronomie générale, qui sanctionnait alors la 2e année d'études à l'Agro. Là encore, c'est l'ensemble de la formation reçue à Rennes qui m'a été utile pour percevoir les enjeux de l'agriculture bretonne en faisant le lien avec les thématiques des équipes de recherche du centre. Aujourd'hui, retraité, je me sens tout à fait à l'aise au sein de l'Académie d'agriculture de France où, finalement, mon parcours d'ingénieur agronome halieute me permet d'apporter une contribution un peu originale aux réflexions de la section « Production animale ».

L’appel de la Science

Philippe Cury (promotion 1979) est recruté en 1980 comme volontaire du service national pour analyser les statistiques de la pêche artisanale sénégalaise. Il est titulaire d’un doctorat en biomathématiques, et a fait l’ensemble de sa carrière à l’IRD, l’Institut français de recherche pour le développement, travaillant successivement au Sénégal, en Côte d’Ivoire, en Californie et en Afrique du Sud. Récipiendaire de plusieurs distinctions scientifiques, dont la médaille d’Océanographie française en 1995 et du Prix Tregouboff de l’Académie des Sciences en 2014, c’est un pionnier reconnu de l’approche écosystémique des pêches et de l’analyse des effets du climat sur les ressources marines. En 2004, il est nommé directeur du Centre de recherche halieutique méditerranéenne et tropicale de Sète. Il participe alors à de nombreux comités scientifiques, et publie en 2008 un ouvrage remarqué intitulé *Une mer sans poissons*. Il est aujourd’hui représentant de l’IRD auprès des instances européennes à Bruxelles, co-coordinateur scientifique du Consortium de recherche Euromarine, et président du conseil scientifique de l’Institut océanographique de Monaco.

Pendant mon enfance, je passais la plupart de mon temps à élever des poissons exotiques dans des aquariums. Mes parents étaient très patients car j’ai eu jusqu’à vingt aquariums dans le garage ! Je passais mon temps à regarder mes poissons, à comprendre comment ils se reproduisaient, comment les larves s’alimentaient… De là est très certainement née ma passion pour le monde vivant et la biodiversité. J’ai toujours voulu étudier les poissons, car je les trouvais fascinants, beaux, différents, mystérieux et silencieux. J’appréciais ce silence absolu et la beauté infinie du monde aquatique.

Une manne qui semblait inépuisable

En 1979, j’étudiais pour devenir ingénieur agronome à Rennes avec une spécialité en sciences halieutiques, première arme pour comprendre la dynamique des populations marines exploitées ! Dans les années 1980, l’écologie devenait de plus en plus quantitative, et j’ai alors décidé d’approfondir mes compétences en statistique et en modélisation en faisant une maîtrise et ensuite un doctorat en biomathématiques à Paris 7 Jussieu.

En 1980, j’ai été recruté en tant que volontaire au service national à l’Orstom, qui est par la suite devenu l’IRD, l’Institut français de recherche pour le développement, et je suis parti au Sénégal. Je devais y étudier les pêches artisanales et coordonner l’analyse statistique de la pêcherie. À

cette époque, le système de suivi était unique au monde, surtout pour une pêcherie artisanale toujours difficile à suivre. De multiples recensements (nombre de pirogues, de pêcheurs, de captures…) étaient produits avec une grande précision et beaucoup de méthodes et de moyens. Le Centre de recherche océanographique de Dakar Thiaroye (CRODT) était un centre très actif avec des économistes, des statisticiens, des modélisateurs, des halieutes et des anthropologues des pêches !

C'est à cette époque que j'ai réalisé que travailler avec des disciplines différentes constituait un enrichissement incroyable. Un rêve pour un jeune chercheur comme moi de me retrouver dans un centre de recherche aussi dynamique, avec des équipes performantes et avec les tout premiers ordinateurs dédiés à la modélisation ! Cette zone d'*upwelling* était d'une productivité halieutique incroyable, magique, devrais-je dire : des mérous par milliers, des maigres de plus d'un mètre de long et une science halieutique qui tournait à plein régime. Dans les années 1980 et devant des pêcheries euphoriques, les chercheurs développaient des modèles très sophistiqués pour la gestion des ressources halieutiques. On ne croyait pas que cette manne extraordinaire pouvait un jour disparaître. La saison de pêche venue, chaque pirogue capturait 5 à 80 mérous dont la taille avoisinait le mètre. Les prises s'amoncelaient sur les plages lorsque les pirogues artisanales venaient débarquer leurs captures, composées à 80 % de poissons démersaux (des poissons de fond) d'une grande diversité. On n'a pas su évaluer à cette époque que la surexploitation pointait son nez et que les ressources étaient plus fragiles qu'il n'y paraissait.

Quelque quarante ans plus tard, on peut dire que l'écosystème marin produit encore beaucoup de poissons, mais les poissons démersaux ont laissé place aux poissons pélagiques (les sardinelles, qui constituent 80 % des prises). L'absence de gestion efficace n'a pas permis de conserver cette productivité marine, et de nombreuses espèces ont disparu des captures, comme les daurades royales de la baie de Thiaroye. Cet exemple de surexploitation est resté très présent dans ma mémoire car aujourd'hui, qui peut se douter que les côtes sénégalaises produisaient il y a encore quelques décennies des quantités remarquables de poissons démersaux ? La recherche halieutique de grande qualité avait aussi été bien trop optimiste, avec des modèles halieutiques (et notamment son fameux Rendement maximum durable, ou *Maximum sustainable yield*, MSY) qui sous-estimaient les contraintes écologiques !

De la créativité avant toute chose

Je dois dire que j'ai eu de la chance, car j'ai pu alors poursuivre ma passion pour l'étude des pêcheries grâce à l'IRD, qui m'a recruté en 1983 et m'a donné l'occasion d'étudier les pêches dans plusieurs pays (Sénégal, Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Ghana et Californie), car il s'agit d'un des très rares instituts qui envoient ses scientifiques en Afrique, en Asie ou en Amérique latine pendant de longues périodes de temps pour collaborer avec les chercheurs locaux. C'est en réalité un enrichissement qui permet une ouverture d'esprit sur les contraintes et les pratiques locales. L'écologie se bâtit avant tout sur des approches comparatives, et cette étude de multiples terrains m'a montré qu'une gestion écosystémique des

pêches était possible et permettait de réconcilier conservation et exploitation durable.

La recherche scientifique consiste avant tout à observer, lire, comprendre et découvrir. C'est vraiment un métier de passion, un métier qui procure du plaisir. Je me rends compte aujourd'hui que c'est l'une des plus merveilleuses activités humaines : essayer de comprendre le monde qui nous entoure ! En fait, je n'utilise jamais le terme « travail » pour décrire mon métier, car la recherche est pour moi un plaisir au quotidien. La créativité, c'est-à-dire des idées innovantes et disruptives, est au cœur de la recherche. Ce ne doit pas être un objectif en soi, mais le résultat de questions récurrentes, d'être fasciné et quelque peu obstiné sur la résolution de questions écologiques que l'on se pose. On ne construit jamais sa carrière en critiquant les idées de ses collègues, certains passent leur temps à faire cela. Il faut à l'inverse développer ses propres idées ; c'est bien plus intéressant et productif.

Ces idées viennent de plusieurs façons. Une idée qui vous accompagne depuis votre plus jeune âge, une idée qui émerge lors d'une discussion avec des collègues, ou une idée qui fait surface alors que vous êtes sous la pression d'avoir à parler lors d'une conférence plénière ! L'émergence d'une idée scientifique est toujours un peu mystérieuse et résulte de lectures, de discussions et de rencontres improbables avec des idées ou des personnes.

Toutes les thématiques écologiques que j'ai voulu aborder au cours de ma carrière ont été simples, et elles peuvent être formulées sous forme de questions : pourquoi le recrutement de poissons est-il parfois positivement et parfois négativement corrélé avec l'intensité du vent ? Pourquoi tous les individus sont-ils différents et qu'implique cette diversité intraspécifique pour la dynamique des populations ? Quel est l'impact des poissons-fourrages sur les autres composantes des écosystèmes marins ? Combien de poissons-fourrages devons-nous laisser dans l'océan pour maintenir les populations d'oiseaux ? J'ai ainsi développé avec mes collègues différents concepts écologiques : la fenêtre environnementale optimale reliant l'intensité du vent et le recrutement des poissons, la généralisation du *homing* en développant une écologie des individus, les fonctions de contrôle dites « en taille de guêpe » dans les écosystèmes marins, ou encore la quantification des interactions entre les oiseaux marins et les poissons-fourrages, qui est la seule quantification existante d'une relation proie-prédateur à une échelle mondiale. Ces études globales et comparatives ont été largement reprises et commentées dans la littérature scientifique, et même utilisées dans la gestion écosystémique des ressources marines.

Être scientifique, c'est produire des idées nouvelles, mais pas seulement. Ernst Mayr, qui a eu une longue – un siècle – vie fructueuse, a parlé aux scientifiques du métier de chercheur. Depuis sa ferme du New Hampshire, Ernst a écrit une lettre au célèbre généticien William Provine. En voici quelques extraits :

> Dans votre travail… s'il vous plaît, rappelez-vous toujours que pour le scientifique la réussite peut se situer dans de nombreux domaines différents : en tant qu'innovateur (nouvelles découvertes, nouvelles théories, nouveaux concepts), comme synthétiseur (rassembler des informations

éparses, partager relations et interactions, en particulier entre les différentes disciplines, comme la génétique et la taxonomie), en tant que diffuseur (présentation d'informations et de théories spécialisées afin de rendre les savoirs accessibles aux non-spécialistes [vulgarisateur est un terme trompeur]), en tant que compilateur ou catalogueur, comme un analyste (décortiquer des questions complexes, clarifier les choses en suggérant de nouvelles terminologies, etc.) et par d'autres moyens.

Une carrière scientifique n'est pas uniforme. Pour ma part, j'ai suivi plusieurs des voies proposées par Mayr, en développant des idées scientifiques, en écrivant des articles de synthèse et en diffusant auprès du grand public et des décideurs les résultats scientifiques, car nous travaillons en tant que chercheurs pour aider la société à faire des choix éclairés par la recherche.

Conquérir le public et s'engager !

Durant douze ans, j'ai animé le Centre de recherche halieutique de Sète, en développant la thématique de l'approche écosystémique des pêches (AEP). Cette approche est fascinante car elle rassemble conservation et exploitation pour la première fois dans l'histoire de la gestion des pêches. Très tôt, je me suis engagé dans cette voie au travers de plusieurs consortiums ou réseaux, tels que le Réseau européen d'excellence Eur-Oceans pour développer la modélisation des écosystèmes, le groupe de travail du comité scientifique de la Commission océanographique internationale (COI) consacré aux indicateurs écosystémiques, le consortium Euromarine pour promouvoir davantage les approches scientifiques intégratives, le programme international Indiseas pour évaluer l'état de santé des écosystèmes marins, ou la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) pour développer une stratégie globale pour la biodiversité en utilisant la construction de scénarios.

J'ai également eu la chance d'organiser plusieurs conférences internationales ou colloques, notamment avec la FAO et le CIEM (Conseil international pour l'exploration de la mer). En 2004, notamment, lorsque j'ai coorganisé avec Villy Christensen de l'université de Colombie-Britannique le colloque international sur « Les indicateurs quantitatifs des écosystèmes pour la gestion des pêches » à Paris. Un beau succès qui a attiré plus de 350 participants de 54 pays ! Participer à de tels consortiums, organiser des symposiums prend énormément de temps, mais une carrière scientifique ne consiste pas seulement à rédiger des articles. Elle implique de construire des réseaux scientifiques et de participer à des échanges scientifiques à différents niveaux.

La rédaction de livres est également cruciale pour une carrière scientifique. J'ai été approché en 2007 par Ronald Blunden, l'éditeur français travaillant pour Calmann-Lévy, qui m'a dit que lors de sa dernière plongée sous-marine dans la mer Méditerranée, il avait vu très peu de poissons et pensait qu'il y avait un problème… Avec le journaliste scientifique Yves Miserey, j'ai écrit *Une mer sans poissons* en 2008 en quelques mois, car les éditeurs sont toujours pressés. Ce livre, entièrement basé sur les

publications scientifiques, a été traduit en chinois, en japonais, et même en catalan. Il m'a valu d'être invité par quatre ministres français successifs, par le prince Albert de Monaco (je suis actuellement président du conseil scientifique de l'Institut océanographique de Monaco), par Yohei Sasakawa, président de la Fondation Nippon, et par de nombreuses institutions et décideurs pour discuter des questions de pêche. Plus tard, en 2013, j'ai écrit avec mon ami Daniel Pauly un livre intitulé *Mange tes méduses ! Réconcilier les cycles de la vie et la flèche du temps*. Ce titre était trompeur, et j'ai été invité dans une émission de radio pour parler de la préparation culinaire des méduses, alors que nous proposions une réflexion sur le développement durable et la gestion des ressources renouvelables !

Les scientifiques devraient se rendre compte que la rédaction d'articles dans des revues à comité de lecture est importante pour leur carrière, mais que les décideurs politiques et le reste du monde ne lisent absolument jamais la littérature scientifique, sauf lorsqu'elle est traduite en livres destinés au grand public. Écrire de tels livres vous apprend beaucoup, par exemple comment exprimer un résultat scientifique pour le public, sans déformer son contenu, et comment le transmettre de manière vivante. L'écriture d'un livre élargit également incroyablement votre public et constitue la meilleure façon de diffuser et de promouvoir vos propres idées et de communiquer. Les scientifiques ignorent trop souvent qu'ils possèdent un savoir incroyable, parfois totalement ignoré, et pourtant d'un grand intérêt pour tout le monde.

J'espère que les scientifiques en début de carrière apprécieront leur vie scientifique autant que moi. Je les encourage à communiquer de manière ouverte et organisée, car c'est ainsi qu'on peut changer les vues des parties prenantes et améliorer la gestion des pêches. L'amour de la science est la clé des carrières scientifiques réussies. Il doit permettre aux jeunes chercheurs de rester innovants et créatifs sur le long terme, pour contribuer à la transition écologique sociale et économique qui est en train de se produire.

L'urgence environnementale est là. Et pour réussir, nous avons besoin d'une science halieutique structurée et engagée.

Il était une fois la France, la Tunisie… et l'aquaculture[6]

Denis Lacroix (promotion 1976) découvre l'élevage de la crevette géante d'eau douce *Macrobrachium* à l'occasion de son volontariat à l'aide technique, au Centre océanologique du Pacifique en Polynésie. Dans les années qui suivent, il travaille au développement des techniques d'élevage de cette espèce, d'abord pendant six ans aux Antilles, puis en Guyane. Les résultats zootechniques sont satisfaisants, mais le programme est arrêté en raison de l'insuffisance des débouchés. Pour comprendre les raisons de cet échec, il décide de se former et obtient en 1993 une maîtrise d'économie à l'université de Rennes 1. Mis à disposition de la FAO par l'Ifremer pendant trois ans, il anime la création d'un réseau d'information sur l'aquaculture en Méditerranée, basé à Tunis. Il est ensuite sollicité pour construire un programme de coopération franco-tunisien en aquaculture. Il relate ici l'histoire de ce programme, conduit de 1996 à 2001, avant qu'il ne devienne en 2006 animateur de la prospective à la direction scientifique de l'Ifremer.

En 1975, la pêche produisait 70 millions de tonnes, et l'aquaculture 5 millions. J'ai choisi la formation halieutique de Rennes parce que j'étais fasciné par le potentiel de développement de la mer. Je voulais mettre les sciences de l'ingénieur au service de ce passage du Paléolithique (chasse, pêche, cueillette) au Néolithique (maîtriser le cycle biologique d'espèces élevables) pour produire de manière contrôlée et durable de nouvelles ressources marines vivantes.

De la crevette à l'analyse économique : le temps des apprentissages

Suite à mon mémoire de fin d'étude, réalisé au Cnexo, le centre de recherche à Brest, je suis parti en septembre 1976 comme volontaire à l'aide technique (VAT) au Centre océanologique du Pacifique à Vairao, en Polynésie. J'ai été affecté à l'équipe travaillant à la mise au point de l'élevage de la crevette géante d'eau douce *Macrobrachium rosenbergii*, avec comme responsables Alain Michel, directeur scientifique du centre, et Jean-Michel Griessinger, animateur du programme.

Tout me plut : l'accueil (10 VAT d'horizons divers sur les 50 personnes du centre), le foisonnement des idées et des expériences dans toutes les unités de recherche, la vitesse des progrès en connaissances, surtout en

6. Merci à Béchir Brini pour la relecture attentive de ce texte et les précisions apportées.

écloserie où la petite équipe, dont je faisais partie pour seize mois, mettait au point une technique originale, très différente de celle des Américains, nos grands rivaux, avec une forte densité de larves (100/litre), en eau claire (sans algue) et stabilisée en température (28 °C). Cette technique, opérationnelle dès 1977, reste à ce jour inégalée en rendement et en fiabilité. À la demande du Cnexo, désireux de promouvoir l'aquaculture tropicale grâce à sa filiale France Aquaculture, notamment dans les DOM-TOM, les recherches étaient orientées vers le développement de filières, surtout les crevettes pénéides, mais aussi le *Macrobrachium*, pour les îles riches en eau douce.

J'ai ensuite été appelé à développer cette technologie d'écloserie aux Antilles, de 1979 à 1984, ainsi que tout le grossissement en aval, en partenariat avec les conseils régionaux et des syndicats de producteurs locaux. Cette filière fonctionnait bien et, après six années de transfert et de formation (35 tonnes de production réparties dans une dizaine de petites fermes dans chaque île), j'ai été chargé de la développer aussi en Guyane, où abondaient espace et eau. Retrouvant J.-M. Griessinger comme chef de projet, je participais au développement d'une écloserie et de techniques d'élevage adaptées au milieu particulier de l'Amazonie (eaux acides, sols lessivés). Mais, malgré des résultats scientifiques solides et des rendements de grossissement corrects, la filière dut s'arrêter car on ne pouvait produire 100 tonnes par an quand le marché local saturait à 30 tonnes. Et exporter aboutissait à entrer en concurrence avec des produits d'Asie, deux fois moins chers… L'exportation hebdomadaire en frais par avion, sur Rungis, fut tentée. Les prix étaient compatibles avec les coûts, mais la rentabilité ne couvrait pas les risques – nombreux – d'irrégularités de livraison : coupures fréquentes de la piste jusqu'à l'aéroport en saison des pluies, retards d'avion… Or la grande distribution, notre cible, exigeait la fiabilité absolue des apports, condition *sine qua non* de la valorisation de ce nouveau produit : dégustations en magasin, campagnes de promotion ciblées… Il fallut abandonner ce marché et fermer le programme de recherche et développement deux ans plus tard sur demande de l'État.

L'arrêt de ce programme de crevetticulture de douze années en Guyane amena la direction de l'Ifremer à s'interroger sur la solidité du modèle économique des filières de développement de ces espèces tropicales. Il fallait pour cela des personnes formées à cette analyse. Pour ma part, je souhaitais comprendre les raisons de notre échec. À mon retour de Guyane, le directeur des ressources vivantes à l'Ifremer me demanda de me former à l'analyse économique de projets industriels et agricoles, afin de mieux intégrer à l'avenir les aspects économiques des projets de recherche et développement menés par l'institut, notamment outre-mer. C'est ainsi que j'ai débuté une formation à l'analyse de projet à l'université de Rennes 1. En juin 1993, dans la salle du conseil de l'Agrocampus de Rennes, je passai mon oral de maîtrise d'économie, après une riche année d'études et un mémoire sur les freins du développement de l'aquaculture en Afrique du Nord.

Le directeur des relations internationales de l'Ifremer, Philippe Ferlin, m'a alors proposé de créer et d'animer un réseau d'information sur l'aquaculture en Méditerranée dans le cadre d'un programme de la FAO

basé à Tunis. J'ai passé trois années passionnantes, à lancer ce programme ambitieux avec six pays au départ et le double au bout de trois ans (réseau Sipam). Je visitais ainsi les vingt-trois pays riverains de cette mer. Cela me permit notamment de bien connaître les forces tunisiennes de recherche et développement et de formation dans ce secteur. Au moment de mon départ de Tunisie, en septembre 1996, l'Ifremer fut sollicité par le gouvernement tunisien pour renouveler un accord-cadre de coopération scientifique. Il fut décidé de capitaliser sur l'acquis du réseau Sipam et de construire un programme de coopération en aquaculture entre les deux pays. C'est l'histoire de ce programme que je vais résumer. À mes yeux, son intérêt vient de la richesse des enseignements tirés, car ils ont une portée bien plus large que les objectifs initiaux.

Négociations au bord de la piscine

Tout commence par un séminaire franco-tunisien, organisé dans un grand hôtel de Monastir, en septembre 1996. Sont présentes trois délégations de 7-8 personnes chacune. La délégation tunisienne compte des chercheurs de l'Institut national des sciences et technologies de la mer (INSTM), emmenés par leur charismatique directeur, Amor El Abed, et divers conseillers ministériels. Les représentants français du Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'ambassade ont à leur tête Gérard Prieur, brillant physicien, dont le nom fera sourire les Tunisiens au moment des présentations, car « le Prieur » se traduit par… *El Abed* en arabe. Les représentants des instituts de recherche français sont coordonnés par André Gérard, le directeur du département Aquaculture de l'Ifremer. Pour ma part, je suis considéré comme « conseiller spécial » par chacune des trois délégations, position ambiguë mais pas sans avantage. De fait, je connais presque tout le monde depuis trois ans au moins.

Les travaux commencent par les exposés de situation. L'aquaculture tunisienne (1 500 tonnes) repose sur quelques fermes de bar et de daurade à Monastir et à Djerba, sur la conchyliculture dans la lagune de Bizerte au nord et sur un peu de pisciculture d'eau douce dans quelques lacs et barrages pérennes. L'INSTM est censé faire de la recherche finalisée en appui au secteur.

Le système de recherche en aquaculture de l'INSTM repose sur 32 chercheurs (tous n'ont pas encore leur doctorat) répartis entre Salammbô, le siège, près de Tunis, et la station d'expérimentation de Monastir, 150 km au sud de Tunis, construite une quinzaine d'années auparavant, sous l'ère Bourguiba, et jamais rénovée. Le budget est réparti à parts égales entre tous les chercheurs, chacun menant son projet indépendamment des autres. On dispose d'une belle collection de spécialités, de la microbiologie à la technologie aquacole en passant par la micro-économie. Les espèces étudiées sont nombreuses : loup (bar), daurade, mulet, tilapia, moule, huître, palourde. Amor El Abed souhaite que l'on coopère sur toutes les lignes de recherche afin de ne désavantager personne… et il pense que le programme devrait s'étaler sur une durée de quatre ans. Les représentants du SCAC expliquent quant à eux que l'on ne peut pas coopérer sur 32 projets et qu'il faudrait réduire à un maximum de 3 pour être efficace sur les trois ans du programme. Quant au représentant

d'Ifremer, il déclare qu'il est primordial de structurer les recherches autour de quelques « méta-projets », manière élégante de dire qu'il faut changer de système de recherche.

On part donc d'assez loin. Heureusement, l'hôtel est calme et agréable, les touristes sont partis, les buffets sont abondants et variés, les salles de réunion lumineuses et pratiques, les chambres avec vue sur la mer.

Comme nous sommes nombreux, il est décidé d'alterner séances plénières et ateliers par groupe avec des pauses au bord de la piscine, avec un thé à la menthe ou une bière locale selon les goûts pour faciliter les échanges. Chaque groupe me charge de l'éclairer sur les marges de négociation avec les autres, naturellement. À ce jeu, je risque autant de passer pour l'allié de chacun que pour le « traître » de tous… Heureusement, le capital de confiance construit sur des années me permet de faire le lien entre les parties sans apparaître porteur d'un plan caché quelconque. Cette confiance mutuelle vient aussi du fait que la majorité des chercheurs tunisiens ont préparé leur diplôme de 3e cycle en France, notamment à l'Agro de Rennes. Des divergences des participants finissent par émerger deux positions tranchées : les Français préféreraient trois grands axes de coopération sur trois ans. Les Tunisiens, qui apportent 50 % du financement, acceptent de réduire de moitié leurs champs de recherche (soit passer de 32 à 16), mais veulent un programme sur au moins quatre ans.

Après un nombre raisonnable de tractations et de compromis, afin que personne n'apparaisse comme perdant, il est finalement décidé de lancer dix projets sur cinq ans. Je tiens beaucoup à cette durée, pourtant inhabituelle, car je connais la viscosité administrative des services à mobiliser, des deux côtés de la Méditerranée. Un comité de pilotage scientifique est créé avec toutes les personnes importantes des quatre ministères impliqués ainsi que les représentants des deux instituts. Le comité de suivi est modeste : un simple binôme composé d'un cadre tunisien du ministère de l'Agriculture, vite remplacé par un responsable de l'INSTM apprécié des chercheurs, Béchir Brini, et de moi.

Dix projets : c'est parti !

Le principe du programme « Aquaculture Tunisie 2001 » est simple : chacun des dix projets en parallèle est sous la responsabilité d'un binôme, un chercheur tunisien et un chercheur français, qui font des missions croisées une année sur deux en France puis en Tunisie. L'objectif est de créer des liens personnels, donc de la confiance mutuelle, et une responsabilité commune dans chaque projet ; charge à chaque chercheur du binôme de mobiliser personnes et moyens pour assurer le bon déroulement des actions.

Les contenus des projets sont variés : la rénovation de la station de Monastir relève plutôt du BTP et de l'ingénierie ; le repeuplement des lacs et barrages pour la pisciculture mobilise des enquêtes de terrain ; la conchyliculture (palourde notamment) exige des moyens d'analyse microbiologique des eaux lagunaires aux normes internationales ; l'amélioration des méthodes d'élevage larvaire du loup et de la daurade demande de la technologie et de la pratique d'écloserie…

Pour éviter la dispersion des projets et des écarts excessifs entre les degrés de réalisation des objectifs, il est prévu une mission en Tunisie tous les six mois pour le coordinateur français, ainsi qu'une évaluation à mi-parcours, soit au bout de deux ans et demi. En matière de documentation scientifique, un compte est ouvert à la librairie Lavoisier, à Paris, et la sélection des ouvrages est proposée par les binômes et le directeur de l'INSTM. Tous les livres sont commandés en double : un pour la bibliothèque du centre de Salammbô, un pour celle de la station de Monastir (soit un total de 400 ouvrages, dont les deux tiers en français).

Les missions donnent l'occasion de rapporter quelques souvenirs concrets : dans un sens, de l'excellente huile tunisienne, des cosmétiques et parfums de fabrication locale, à base de jasmin et de fleur d'oranger, ou les boîtes d'assortiment de gâteaux tunisiens ; dans l'autre sens, du chocolat, des livres, des vêtements « au chic parisien »…

Mais au fait, qui a la clef ?

Une fois l'accord-cadre de coopération signé avec petits drapeaux sur la table, champagne français et petits fours tunisiens, conférence de presse à Salammbô avec les médias francophones et arabophones, il faut se mettre au travail. L'enthousiasme initial des chercheurs des deux côtés est un puissant moteur d'action, les financements un carburant efficace, et l'objectif final un fort levier de motivation. Il faut donc conjuguer ces trois facteurs avec les bons réglages pour que le système fonctionne rapidement et conserve un bon régime de croisière jusqu'à la fin. Je suis très motivé : après trois années de visite sur le terrain, l'aquaculture tunisienne m'apparaît très en deçà de ses potentiels dans toutes les filières, sauf l'eau douce car on ne peut lutter contre sa pénurie croissante.

Tous les six mois, je passe une semaine en Tunisie. Elle commence par les visites officielles, d'ailleurs moins protocolaires que pragmatiques : secrétariat d'État à la recherche, ministère de l'Agriculture, consulat de France, INSTM… Il s'agit de vérifier les circuits de signature, confirmer la mise en place des fonds, faire approuver la sélection des livres en commande, arbitrer les missions non prévues, fournir des plans types de rapport de mission, compléter les listes de diffusion pour ne froisser personne… Avec mon collègue et ami Béchir, nous allons sur le terrain, de Bizerte au nord, à Monastir, et à Gabès au sud. L'accueil des petites équipes sur place est toujours chaleureux et l'ouverture sur un projet financé sur cinq ans est appréciée. La contrepartie est simple : travailler ensemble sur un ou deux objectifs précis. À la fin de chaque mission, je rends visite à Amor El Abed, au siège de l'INSTM, dans son vaste bureau dont les baies vitrées donnent sur la sortie des ports puniques (IIIe siècle av. J.-C.). Au loin, Carthage, la pointe de Sidi Bou Saïd avec ses maisons blanches aux volets bleu azur. La nuit tombe. Nous faisons le point, projet après projet, avec une exceptionnelle liberté de parole des deux côtés. Je joue la carte de la transparence complète avec lui. Il apprécie ma franchise et fait de même. La confiance se renforce d'amitié.

Après une première année de lancement et les missions de connaissance mutuelle pour les chercheurs des deux bords, la coopération semble marquer le pas. Par exemple, visitant durant deux jours la station de

Monastir, je m'étonne de l'absence du moindre chantier de rénovation alors que le gros du matériel est déjà arrivé et que des actions peu coûteuses et immédiatement utiles pourraient être menées. Sentant mes interrogations, le chef de station convoque alors une réunion d'urgence avec tous ses cadres et, après un long discours en séance plénière, me remet un épais dossier sanglé dans son carton en déclarant qu'il s'agit du descriptif des travaux à mener sur trois ans sur la station. « Il y a tout ! Le bureau d'études a tout calculé. Il n'y a plus qu'à engager les dépenses ! », affirme-t-il. Face aux dix chercheurs qui semblent retenir leur souffle, j'ouvre le dossier : il est écrit en arabe. Je le remercie et m'excuse pour la pression injustifiée…

Le dernier jour de ma mission, à Tunis, tout content, je montre le dossier au consulat et déclenche l'hilarité des arabophones présents : le soi-disant « dossier » est l'ancien code, obsolète, des travaux publics du ministère de l'Équipement…

Ma rencontre du directeur de la station de Monastir six mois plus tard s'est faite à huis clos…

Autre anecdote : l'élevage de tilapia dans le sud exige de pouvoir conserver une eau en dessous de 30 °C ; or il peut faire 40 °C dans le Sud tunisien. Aussi les hydrologues ont-ils mis au point une tour de refroidissement dont le principe est celui employé dans les centrales nucléaires : faire cascader de l'eau sur des parois à l'ombre afin que l'évaporation « pompe » les calories de l'eau. On abaisse ainsi de plusieurs degrés la température de l'eau d'entrée. Un des projets était de faire de l'élevage de tilapia dans la région de Gabès en utilisant cette technique. Mais il fallait la tester en été avant de faire un élevage. L'expert français pour ce projet vient en Tunisie et est conduit par son correspondant jusqu'au dispositif situé à 2 heures de piste de Gabès, une ville du sud à 4 heures de Tunis. C'est l'été. Il fait chaud et le véhicule de service n'a pas de climatisation. Le paysage est magnifique : une steppe vallonnée, aux portes du désert, avec, à l'horizon, quelques reliefs tabulaires de calcaire dur émergeant des dunes. La tour a été bien construite selon les plans. Un détail : l'entreprise a cru bien faire en protégeant l'accès par un solide grillage, avec un gros cadenas à la porte de fer de l'entrée… Mais au fait, qui a la clef ?

À mi-parcours : gare au découragement !

L'animation des équipes et des projets est facilitée par l'évaluation de mi-parcours. Avec mon coéquipier, l'infatigable et généreux Béchir Brini, nous préparons cette évaluation avec soin. Il s'agit de s'appuyer sur quelques experts extérieurs au programme pour mesurer le chemin parcouru dans la réalisation de chaque projet, identifier les points de blocage éventuels, écouter les doléances personnelles et collectives, réorienter certains moyens pour mieux s'adapter aux besoins réels, conseiller en douceur en cas de conflits de personnes, bref, s'assurer que la dynamique du programme progresse en bonne harmonie vers les objectifs fixés.

En effet, après plus de deux ans de coopération, deux risques apparaissent : d'abord, le découragement, car certains projets n'avancent pas vite, pour des raisons variées, certaines étant solides, comme des délais de

livraison de matériel, d'autres étant plus douteuses, comme des ateliers à répétition sur la sélection des priorités… Ensuite, le besoin de réorientation des recherches émerge parce que certains projets ont été lancés un peu vite, sans prendre un temps suffisant pour identifier les vrais « nœuds » de recherche. Aussi Béchir et moi, en accord avec le comité de pilotage, recommandons à la commission d'évaluation de jouer un rôle plus pédagogique que de contrôle. Nous proposons au comité quatre personnalités reconnues en aquaculture, deux de chaque pays, toutes extérieures au programme. Nous accompagnons parfois les visites de la commission comme observateurs, ce qui nous permet de voir comment les chercheurs présentent leur projet à des personnalités scientifiques qu'ils n'ont jamais rencontrées.

Cet exercice révèle beaucoup de choses, la plus importante étant la prise de conscience par les équipes-projets qu'il y a une vraie attente de la part de l'ensemble des parties contractantes et que tous les projets sont sérieux et intéressants. De fait, ils justifient de mobiliser une commission de quatre experts pendant trois jours avec exposés, rapports de mi-parcours rédigés par les équipes, entretiens individuels et visites sur le terrain. Par son sérieux, son professionnalisme et le fait qu'elle se tienne exactement au temps fixé, cette évaluation se démarque des coopérations bilatérales habituelles, lesquelles se limitent souvent à une évaluation finale, sur une durée de programme, il est vrai, plus courte (deux à trois ans).

L'évaluation permet aussi aux coordinateurs de mieux cibler leurs efforts et leurs encouragements. L'argument le plus dynamisant est qu'il reste finalement peu de temps pour mener à bien les travaux afin de présenter de beaux résultats dans deux ans et demi. Cet argument est évidemment biaisé, car la première année est celle du lancement et compte peu dans la mise en œuvre du travail. Avec Béchir, nous découvrons aussi un début d'émulation entre équipes-projets, voire une certaine compétition. Nous encourageons cela discrètement, en utilisant quelques réserves de financement, et en veillant à ce que les retardataires « recollent » au peloton des projets bien avancés.

La ligne d'arrivée

Le temps passe vite quand on a des projets ambitieux et des moyens limités. La dernière année est celle de la fin des expérimentations, de la collecte des résultats et de l'écriture : rapports de bilans techniques, financiers, scientifiques, articles à soumettre à des revues de rang A, traductions en anglais, préparation de la suite des projets. Béchir et moi sommes fréquemment sollicités sur tous les plans et par tous les chefs de projet.

Lors de l'avant-dernière mission, celle de la préparation du bilan final, et à la demande d'Amor El Abed, le créatif directeur de l'INSTM, nous organisons une « générale » de l'évaluation finale afin de familiariser les chefs de projet tunisiens à l'exercice et de détecter les faiblesses éventuelles des présentations. Conséquence logique de l'exercice : il reste beaucoup à faire dans les six derniers mois ! Mais les intéressés savent sur quoi faire porter les efforts. Ravis, nous observons croître le désir de bien faire et de réussir non seulement chaque projet mais tout le programme, et, au-delà, de faire briller les instituts impliqués et les deux pays.

Le grand jour de l'évaluation finale arrive. L'INSTM a bien fait les choses : banderole de dix mètres par deux sur le fronton de l'INSTM annonçant le bilan du programme, belle décoration de la salle d'honneur aux couleurs des drapeaux des deux pays, salle de réunion dédiée aux médias : presse en deux langues, radio et télévision…

Le comité d'évaluation est relevé : des représentants de la coopération scientifique du Quai d'Orsay (MAE) et du secrétariat d'État à la recherche tunisien, le vice-président de l'université de Tunis, le directeur de l'Institut national agronomique de Tunisie (INAT) et le président de l'Ifremer.

Les auditions, réparties sur deux jours, se déroulent bien, avec de vrais échanges entre le jury et les chercheurs. La répétition organisée six mois auparavant révèle les gros progrès réalisés sur le fond comme sur la forme. Certains ont déjà des acceptations de publication pour des revues internationales. Comme le jury n'a pas le temps de se déplacer à Bizerte ou à Monastir, des diapositives montrent les sites, les cartes, les installations au début et à la fin du programme, les équipements en fonctionnement avec les poissons, les salles toutes neuves pour les cultures d'algues, de rotifères ou d'artémies, et le personnel autour, sérieux, concentré, appliqué… Après quelques questions précises, le jury se rend compte que ces photos ne sont pas de façade et qu'elles témoignent d'une vraie pratique.

Les présentations font le bilan précis de 70 missions de chercheurs tunisiens en France et 83 missions d'expertise en Tunisie par des chercheurs français. Les objectifs et les résultats sont diversifiés : la rénovation de la station d'expérimentation de Monastir aux normes internationales, des résultats d'essais d'amélioration des performances de l'élevage du bar et de la daurade dans les eaux tunisiennes, l'estimation du potentiel biologique et économique de la pisciculture en barrage, les caractéristiques microbiennes des eaux lagunaires favorables à la conchyliculture et des recommandations afférentes pour la salubrité des coquillages… Une ombre au tableau : sur les dix projets initiaux, deux ont dû être arrêtés, faute de sujet assez robuste et de porteurs motivés.

La commission rend un jugement très positif sur l'ensemble du programme et félicite les huit équipes pour le travail accompli. Elle recommande de conserver l'élan donné dans le cadre d'un nouveau programme de cinq ans, « la durée pertinente pour vos ambitions » selon le président du jury. Ce dernier conclut en remerciant toutes les parties avec « une mention spéciale pour Béchir Lacroix et Denis Brini… ».

Et le vrai moteur dans tout ça ?

Presque vingt ans plus tard, que peut-on dire du bilan de long terme ?

D'abord, la qualité des résultats et le climat d'entente qui ont marqué cette coopération ont conduit à préparer une extension de ce programme. Aussi un projet intitulé Dorad (Développement et organisation d'une recherche pour une aquaculture durable) a-t-il été élaboré par les deux partenaires, signé en novembre 2002, mais mis en attente pour des raisons budgétaires conjoncturelles.

En 2005, la Tunisie a relancé le processus de coopération en aquaculture, mais en l'élargissant à l'aménagement global des espaces aquatiques et du littoral. Cette relance a impliqué l'INSTM, l'Ifremer,

le Cemagref (futur Irstea) et l'IRD, en insistant sur la filière Palourde (5 000 emplois au sud) et la modélisation de la qualité des eaux de lagune. Les programmes se sont succédé ensuite avec deux nouveaux axes : la recherche amont avec une série de doctorats en cotutelle franco-tunisienne, et l'appui à la création de technopôles marines pour développer des partenariats entre la recherche et l'entreprise.

Le directeur de l'INSTM, Amor El Abed, est devenu quelques années plus tard secrétaire d'État à la Recherche, et a continué à soutenir les recherches marines et l'aquaculture.

La pisciculture marine tunisienne représentait environ le tiers de la production française en 2001 (1 500 tonnes *vs* 5 000 tonnes). En 2018, la situation est inversée : la pisciculture marine française stagne toujours autour de 5 000 tonnes, alors que la pisciculture tunisienne est passée à 21 000 tonnes, devenant un secteur important en termes d'emploi et d'exportation, malgré une révolution politique (départ du président Ben Ali en 2011) et un climat économique défavorable aux investissements. Les clés de cette forte croissance sont claires : une volonté politique continue, un fort engagement de la profession, mais aussi l'émergence d'une expertise scientifique renforcée par les projets de coopération antérieurs. Le nombre de publications internationales par an en aquaculture, inférieur à cinq jusqu'en 2005, dépasse quinze depuis les années 2010 et progresse encore.

Au-delà des chiffres, que peut-on dire de cette expérience qui m'a marqué plus de quinze ans, car j'ai continué à accompagner des missions d'expertise et de formation en Tunisie jusqu'en 2018 ?

La réussite du programme initial, qui porte en germe la suite de la coopération sur vingt ans, repose largement sur la partie organisationnelle : cadrage initial coconstruit avec toutes les parties, budget équilibré et bien proportionné, objectifs ambitieux mais réalistes, fort accent donné aux relations inter-chercheurs, suivi en « bride courte » mais dans la confiance, information régulière de tous les partenaires, constance du soutien politique, valorisation des résultats collectifs en associant toujours les chercheurs tunisiens et français.

C'est d'ailleurs ce que j'ai dit à la cheffe du service de coopération scientifique pour la Méditerranée au ministère des Affaires étrangères en 2002. Elle m'avait invité à venir à Paris pour lui expliquer, ainsi qu'à son équipe, comment ce programme avait pu atteindre 80 % de taux de réussite alors que la moyenne pour cette région se situait entre 30 et 50 %. Interrogé de manière précise, j'ai détaillé les étapes du programme et souligné que la projection à cinq ans avait joué un rôle majeur à plusieurs niveaux : sécurisation du budget, durabilité des liens, capacité de produire des résultats publiables à la fin, lancement d'une dynamique de long terme car, si le programme est un succès, il appelle logiquement son extension. Or raisonner à dix ans change beaucoup les perspectives. Lors de mes missions au nom de la FAO dans tous les pays méditerranéens (1993-1997), j'avais pu constater que la succession de programmes courts de recherche et développement en aquaculture (deux à trois ans le plus souvent), même avec d'excellents experts, donnait rarement des résultats

positifs durables. Un programme de recherche et développement a besoin d'une vision de long terme pour motiver et fédérer tous les acteurs.

À la fin de la réunion, comme il est midi, la cheffe du service Méditerranée du MAE me propose d'aller déjeuner ensemble. Une fois assis, après m'avoir dit que les explications techniques l'ont intéressée mais aussi qu'elles ne l'ont pas complètement convaincue, elle me demande à brûle-pourpoint : « Mais, au fond, quel a été le vrai moteur de ce programme ? » Un peu dérouté, je décide de répondre sur un autre registre : « Parce que les binômes de chercheurs en charge des projets sont devenus des amis au fil des années ; ils en ont eu le temps. C'est mon cas aussi : j'ai appris à aimer les Tunisiens et la Tunisie. »

À la recherche de ressources nouvelles

Michel Lamboeuf (promotion 1970) débute sa carrière au Maroc, d'abord en étudiant les stocks d'anchois et les pêcheries de thon rouge, puis dans le cadre d'un projet de la FAO consacré à l'évaluation du stock de sardine. Il travaille ensuite sur des projets de prospection acoustique concernant les ressources du golfe Arabo-Persique, puis à nouveau au Maroc en 1979. En 1985, il rejoint un programme d'évaluation par chalutage des ressources de fond du golfe du Bengale, avant d'être affecté au Rwanda pour étudier les ressources du lac Kivu. Il participe à de nombreuses missions de la FAO, notamment pour recenser les flottilles de pêche en Libye, ou comme animateur des groupes d'évaluation de stocks en Afrique de l'Ouest. Il est recruté fonctionnaire des pêches de la FAO en 2000, comme responsable du programme d'identification des espèces marines. À la retraite depuis 2008, il relate ici quelques étapes et anecdotes de cette carrière très internationale.

Je suis un halieute originaire de l'université, un « faquin », comme nous appelaient les « agros », qui après un certificat de biologie marine a rejoint à l'automne 1969 la promotion n° 1 de la formation d'halieutes portée par les professeurs Émile Postel et Marcel Sainclivier.

Après mes études, je suis parti au Maroc et n'ai jamais eu l'occasion de travailler en France.

J'ai travaillé dans des pays à divers stades de développement, et j'ai été amené à faire bien plus que ce pour quoi on m'avait formé. Il n'y avait pas d'assistance technique ni de *hotline*, et souvent les communications étaient inexistantes ou difficiles et de mauvaise qualité. La moindre demande ou commande pouvait prendre plusieurs semaines pour être satisfaite. Il m'est arrivé de réparer des voitures ou des ordinateurs, bricoler les lignes téléphoniques, démonter la photocopieuse, relier les publications et rapports, etc. Dans une telle carrière, les anecdotes ne manquent évidemment pas…

Anchois, thons et sardines au Maroc

Arrivé à Casablanca en 1971 comme volontaire du service national, j'ai été affecté à l'Institut scientifique des pêches maritimes, qui avait alors pour directeur Jean Collignon, lequel terminera ensuite sa carrière comme responsable de la formation halieutique à Rennes.

J'ai commencé à travailler sur le stock d'anchois de Méditerranée et la pêcherie de thon rouge en effectuant du marquage de thons rouges juvéniles sortant de Méditerranée. Nous étions trois chercheurs, et le traite-

ment des données consistait essentiellement à préparer des tableaux pour calculer à la main les écarts-types de nos variables. Nous nous partagions une calculatrice électromécanique Victor qui devait peser 5 kg et que nous transportions d'une pièce à l'autre. En 1973, avec le début d'un projet FAO, des calculettes à quatre opérations et mémoire sont arrivées ; c'était un progrès immense pour le traitement des données. A suivi une calculatrice Olivetti Programma 101 qui fonctionnait avec des cartes magnétiques.

C'est avec le bateau de recherche du projet que j'ai participé à mes premières évaluations des ressources de sardine par prospection acoustique. À cette époque, on cherchait à développer l'exploitation des ressources et éventuellement à en découvrir de nouvelles. La FAO, avec sa flotte de navires de recherche et ses projets de développement, assistait les pays pour évaluer les potentiels de capture et pour développer les pêcheries. De nombreux programmes de recherche, basés sur les campagnes de prospections acoustiques ou de chalutage, étaient ainsi mis en œuvre dans le monde entier.

Un jour dans le golfe Arabo-Persique

Ce pied à l'étrier m'a ensuite permis d'intégrer en 1977 un grand projet FAO couvrant huit pays du golfe Arabo-Persique. Cinq chalutiers locaux basés à Koweït, Bouchehr (Iran), Bahreïn et Mascate (Oman) se chargeaient de la prospection par chalutage des ressources de fond, tandis qu'un bateau de recherche de la FAO, basé à Bahreïn, assisté par un senneur de Dubaï participaient à la prospection acoustique des petits pélagiques. La zone couverte comprenait la totalité du golfe Arabo-Persique et le golfe d'Oman jusqu'à la frontière irano-pakistanaise. Le projet comptait un total de 21 « experts », comme on nous désignait alors : maîtres de pêche, mécaniciens, électronicien, biologiste, économiste, etc.

Un jour au large de Dubaï, repérant une importante détection d'échos inconnus, nous l'avons pêchée pour identification. Nous nous sommes retrouvés avec plusieurs tonnes de pageots sur le pont, et plutôt que de les rejeter à la mer nous avons pensé les vendre au marché de Dubaï. Là, nous avons complètement saturé les glacières du marché et nous avons eu du mal à nous débarrasser de tous les poissons. C'est dire que Dubaï en 1978 n'avait pas l'importance qu'il a aujourd'hui.

Au large des côtes de l'Iran, le senneur qui nous accompagnait a pris son filet dans l'hélice. Le temps d'arriver sur zone, la nuit était tombée. Des lumières ont été immergées pour que je puisse travailler et dégager l'hélice. J'étais absorbé à couper les mailles du filet quand j'ai senti une présence. Je me suis mis dos à la coque et j'ai vu des raies mantas et des dauphins qui passaient sous le bateau pour manger les petits poissons attirés par la lumière.

Prospection au large du Sahara occidental

Revenu au Maroc en 1979, avec la casquette de la FAO et dans le cadre d'un nouveau projet, j'ai effectué des prospections acoustiques sur toute l'étendue du Maroc, depuis la frontière avec l'Algérie jusqu'à celle avec la Mauritanie. Le Maroc, qui entre-temps avait fait la « marche verte »

pour marquer sa souveraineté sur le Sahara occidental, voulait évaluer les ressources de l'*upwelling* nord-ouest africain et développer la pêche au large de ces nouveaux territoires. Mais les Nations unies n'avaient pas reconnu cette autoproclamation de souveraineté et nous n'étions donc pas censés aller dans ces zones. Le navire de recherche et le chef de mission étant marocains, je n'endossais cependant aucune responsabilité. Lorsque nous allions dans cette zone, nous embarquions à Agadir une escorte militaire équipée d'instruments de détection infrarouge et nous évitions de nous approcher des côtes.

Nous nous préparions à faire une campagne de prospection après une grande révision en cale sèche du navire de recherche. Une fois mis à l'eau, nous nous sommes aperçus que le transducteur ne fonctionnait pas. Cet élément, qui transmet le son et reçoit les échos, est naturellement indispensable pour la prospection. Il fallut donc en commander un en urgence en Norvège. Mais au moment de l'installer, deux navires venaient d'entrer dans l'unique cale sèche de Casablanca… et n'avaient pas prévu d'en sortir avant un mois et demi. Nous avons alors tenté de remplacer le transducteur défectueux en plongée. Il s'agissait tout de même d'un élément pesant 40 kg, qu'il n'a pas été aisé de manipuler sous l'eau. L'expérience laisse des souvenirs !

Crevettes et onduleurs au Bangladesh

En 1985, j'ai rejoint un projet au Bangladesh, au sein duquel je devais évaluer les ressources démersales du golfe du Bengale et en particulier les crevettes, en organisant des campagnes de chalutage scientifique. Près de 600 stations de chalutage et de mesures des conditions environnementales ont été échantillonnées pour déterminer l'abondance des diverses espèces, leur répartition et leurs variations selon les saisons, ainsi que leur potentiel exploitable.

Des programmes informatiques ont été développés pour le traitement et l'analyse des données récoltées. Certains de ces programmes devaient tourner pendant plusieurs heures, mais l'alimentation électrique étant très aléatoire, en particulier à la saison des pluies et en l'absence d'onduleur, il a fallu intégrer dans les programmes des sauvegardes régulières qui permettaient de reprendre le traitement là où une coupure de courant l'avait interrompu. Des onduleurs avaient été commandés aux États-Unis mais ils sont restés bloqués en douane pendant un an. Quand j'en reçois enfin un, je le branche et… il explose. La batterie s'était complètement déchargée pendant cette année d'attente et le circuit permettant de la recharger n'avait pas été prévu par le constructeur pour soutenir une telle demande ; on a continué sans onduleur.

Un père Noël sur les rives du lac Kivu

Quand j'ai reçu en 1988 un message de la FAO me demandant de me rendre à Gisenyi, au Rwanda, je me suis précipité sur une carte pour voir où se trouvait ce pays dont je n'avais jamais entendu parler. J'allais pour la première fois travailler en eaux douces.

En juin et juillet 1959, Alphonse Collart, un fonctionnaire du gouvernement de la Belgique, avait introduit dans le lac Kivu près de 60 000 juvé-

niles de deux espèces de petits poissons pélagiques originaires du lac Tanganyika, *Stolothrissa tanganicae* et *Limnothrissa miodon* appelés *Ndagala*. Les troubles qui avaient alors sévi dans la région, puis l'arrivée de l'indépendance, n'avaient pas permis le suivi de l'expérience. Et ce n'est qu'en 1974, à l'occasion d'une mission au Kivu, que l'auteur des introductions a observé au marché de Bukavu la présence de l'une des deux espèces, désormais appelée *isambaza* en rwandais. Elle s'était donc adaptée et semblait avoir colonisé les eaux du Kivu.

Cependant, les populations du Kivu ne connaissaient guère cette nouvelle espèce, et ne l'exploitaient pas. Des projets se sont donc mis en place pour apprendre à pêcher, consommer, conserver, transformer et commercialiser l'*isambaza*. Et dès 1978, un projet FAO se fixait pour objet de développer les capacités des populations à utiliser cette ressource. À partir de 1988, j'ai procédé à des évaluations par prospection acoustique. J'ai également conduit un recensement des unités de pêche et analysé les données de débarquement, avec l'ambition d'évaluer le stock pour mieux aménager la pêcherie.

Malheureusement, à la suite des premiers événements survenus au Rwanda en 1990, un couvre-feu a été instauré pour toute l'année 1991. Durant ces troubles, nous avons été évacués à deux reprises au Zaïre voisin, à Goma, et une fois à Kigali avec un convoi de 60 véhicules escorté par la Légion étrangère venue de Bangui.

Un jour que je m'étonnais auprès du receveur de la poste de Gisenyi qu'il n'y avait pas eu de courrier depuis longtemps, il m'a expliqué que le camion qui transportait ledit courrier dans tout le Rwanda avait été réquisitionné par l'armée et qu'il n'avait pas d'argent pour payer un transport privé. J'allais à Kigali le lendemain, et ma proposition de ramener des sacs de courrier a été accueillie avec enthousiasme. Au ministère des Postes, on a rempli mon Pajero – coffre et siège arrière jusqu'au plafond – avec tous les sacs de lettres et les colis. On approchait de Noël et dans les colis il y avait des cadeaux pour des enfants de résidents de Goma au Zaïre qui avaient des boîtes postales à Gisenyi. Au retour, les 47 barrages de villageois sur la route de Kigali-Gisenyi ont été franchis sans encombre grâce au laissez-passer que m'avait fourni la poste. L'opération s'est renouvelée chaque fois que l'un de nos véhicules allait à Kigali pour livrer du poisson.

La présence de personnel international a cessé avec mon départ en mars 1992. Mais le personnel rwandais a poursuivi les activités du projet et la pêcherie du Kivu a continué de fonctionner.

Les cartes sensibles et les épaves de la Libye

Entre 1992 et 1995, j'ai à trois reprises fait le recensement des navires, embarcations et engins de pêche en Libye. Cela m'a permis de parcourir l'ensemble de la côte libyenne, avec ses plages et criques magnifiques de la frontière tunisienne à celle d'Égypte.

Fraîchement arrivé et ne connaissant pas le pays, j'ai cherché à me procurer des cartes. Tout le monde s'est accordé à me dire que c'était interdit et impossible, dans la Libye sous embargo. Google Earth n'existait pas et les GPS n'étaient pas disponibles. Un agent de l'ambassade de France, à qui je faisais part de mon besoin, m'apprit qu'il avait des cartes

détaillées du service cartographique de l'armée américaine au 1/10 000 couvrant toute la Libye, et m'autorisa à les emporter pendant le week-end du vendredi, avec mission de les ramener le samedi. Je me suis ainsi constitué un ensemble complet des parties côtières qui m'intéressaient, en ayant bien soin de ne photocopier ni la mention « détruire après usage » ni les références aux services cartographiques américains. Un jour, dans le port de Derna, alors que je consultais mes cartes pour planifier la suite de la journée, un agent des services de sécurité s'est approché et m'a demandé où je me les étais procurées. J'ai fait une réponse embarrassée, mais il était plus intéressé que suspicieux, et m'a laissé repartir sans encombre.

De retour en Libye pour la troisième enquête de recensement des embarcations de pêche, je me suis étonné du fait que nombre de petites et moyennes embarcations, précédemment classées comme épaves ou inutilisables pour la pêche, avaient été grossièrement remises en état et peintes. Elles étaient probablement destinées aux migrants. Nombre d'entre elles, mal réparées et maquillées, ont dû se disloquer en mer, occasionnant la mort de nombre d'entre eux.

Taxonomie et camping en Italie

Après encore quelques années de missions et expertises, notamment comme secrétaire technique des groupes de travail du Comité des pêches pour l'Atlantique Centre-Est en Afrique de l'Ouest, puis comme consultant du Projet Copemed en Méditerranée, j'ai enfin été recruté au siège de la FAO, à Rome, comme fonctionnaire de la Division des pêches. Responsable du programme d'identification des espèces, qui est en charge de la publication de guides et catalogues des espèces de poissons et organismes marins, je devais coordonner l'activité d'une centaine d'experts taxonomistes dans le monde, chacun spécialiste d'une famille ou d'un groupe d'espèces de poissons, sélaciens, céphalopodes, crustacés, coquillages, tortues, mammifères, etc. Pendant plusieurs années, j'ai activement participé à la préparation du guide des espèces de l'Atlantique Centre-Est, couvrant une zone allant du détroit de Gibraltar à la Namibie et jusqu'au milieu de l'Atlantique. Cet exercice de grande ampleur, mobilisant près d'une centaine d'auteurs, a permis de tester les clés de détermination des espèces et de découvrir deux espèces nouvelles.

Un autre exercice intéressant a été de coordonner la préparation de « l'état des ressources halieutiques marines mondiales ». C'est la publication de référence du service des ressources marines qui présente l'état des pêcheries et ressources mondiales par zone géographique.

Ces différentes missions ont amené des rencontres multiples avec des personnes et des civilisations diverses. Mon épouse a assuré l'intendance dans cette errance. Elle est devenue experte en déménagements, restant en arrière quand il fallait finir l'année scolaire ou me rejoignant après mon affectation. Nous avons fait dix déménagements internationaux, plus quelques-uns localement. Treize changements dans le primaire de notre fils cadet, y compris le télé-enseignement, ne l'ont pas empêché de finir des études supérieures.

En 2008 la retraite est arrivée. Nous avons acheté une maison dans la région des Marches, en Italie, et l'avons aménagée. Le tremblement de

terre d'octobre 2016 nous a poussés hors de cette maison. Un déménagement de plus ! Aujourd'hui, nous attendons toujours le feu vert des autorités pour la remettre en état. En attendant, nous faisons du camping dans un mobil-home que nous avons installé devant la maison dans notre pré. Étrange étape d'un long périple international !

Les statistiques de pêche, des plages de la Martinique à une vision du monde

Marc Taconet (promotion 1985) débute sa carrière en tant que volontaire à l'aide technique en Martinique. En 1987, il est recruté comme expert biostatisticien à la Commission FAO des pêches de l'Atlantique Centre-Est, à Dakar. Il travaille ensuite pour le ministère de la Coopération, et est affecté à Maurice sur des projets de développement de la petite pêche hors lagon. En 1993, il retourne à la FAO comme responsable du projet « Systèmes d'information géographique pour les pêcheries d'Afrique de l'Ouest », d'abord à Rome, puis au siège de l'Institut de recherche halieutique du Maroc, à Casablanca. En 1997-1998, il appuie les projets de développement de l'Office national des pêches à Casablanca, avant d'être affecté au siège de la FAO à Rome. Il y développe le « Système d'information mondial sur les pêches », puis exerce la fonction de fonctionnaire principal en information des pêches. En avril 2013, il est nommé chef du service Statistiques et information du Département pêches et aquaculture de la FAO, fonction qu'il occupe toujours début 2020.

J'ai vécu toute mon enfance au Havre, grand port et ville de mer où j'ai pratiqué passionnément le dériveur et la planche à voile qui en était à ses balbutiements. Au lycée, j'étais plutôt dans la tête de classe et ai décroché en juin 1979 un bac scientifique, en n'ayant pas la moindre idée de ce que je voudrais faire comme métier. Je me suis orienté vers les sciences de la vie et ai atterri après deux ans de prépa bio à l'Agro de Paris-Grignon. J'y trouvais certes les honneurs d'une grande école et un enseignement d'ingénieur agro de haute qualité, mais le compte n'y était pas. Finalement, j'étais un homme de la mer. Alors, je n'ai pas hésité longtemps quand j'ai découvert la spécialisation halieutique de l'Agro de Rennes.

Les portes d'une vraie carrière d'halieute se sont ouvertes à moi grâce à un peu de chance, à l'étiquette Agro Paris sur mon diplôme et à l'enthousiasme que nous partagions avec ma toute jeune épouse pour aller découvrir le monde d'outre-mer. Avec le recul, je mesure maintenant combien l'environnement dans lequel un jeune grandit imprègne nos gênes, et à quel point ce facteur n'est pas à négliger dans le choix d'une filière universitaire pour favoriser une intégration réussie. Pour se donner une chance de se réaliser pleinement, il vaut mieux se laisser guider par cet instinct que de laisser le rationnel prendre le dessus dans les décisions d'orientation.

Treize ans d'itinérance sur trois continents

Lorsque j'ai décidé d'aller travailler à l'étranger, je ne soupçonnais pas à quel point partir serait, littéralement, une aventure, c'est-à-dire un parcours aussi extraordinaire qu'incertain. J'ai commencé en Martinique comme volontaire à l'aide technique dans le pôle Ifremer-Orstom (futur IRD) des Caraïbes. Là, pendant dix-huit mois, comme biostatisticien, j'ai développé des méthodologies d'échantillonnage des captures et de l'effort de pêche d'une pêcherie artisanale, celle de la senne de plage. Puis, grâce à la filière Orstom et ses antennes à la FAO, j'ai été sélectionné pour un poste d'expert associé, basé à Dakar au Sénégal. J'y ai travaillé pour un projet du Comité des pêcheries de l'Atlantique Centre-Est (le Copace), dépendant de la FAO, qui assurait le suivi des ressources halieutiques en Afrique de l'Ouest, du Maroc au Gabon. Ce projet avait déjà vingt ans d'existence et avait eu ses heures de gloire entre 1975 et 1985. C'était sa fin de vie, et les contrats dont je bénéficiais étaient annuels et généralement ficelés au dernier moment. En 1991, ma 4e année au Copace fut l'année fatale, celle où, dernier des Mohicans, j'ai dû mettre la clé du projet sous la porte.

Je m'étais préparé à cette échéance par des visites régulières dans divers instituts à Paris pour me rappeler aux bons souvenirs des employeurs potentiels. Et cela a payé car j'ai dû choisir entre m'engager dans une thèse de doctorat à Dakar, ou dans un poste de coopérant à l'île Rodrigues. Pour son exotisme, j'ai choisi ce dernier. Me voici donc entre 1991 et 1993 résidant avec mon épouse et mes trois très jeunes enfants dans cette petite île de vingt kilomètres sur six perdue au milieu de l'océan Indien, à mener deux projets financés par la Coopération française pour favoriser un développement de la pêche hors du lagon déjà surexploité : une école de pêche au large, et une unité de valorisation des produits de la mer. Une expérience unique et passionnante que j'aurais pu prolonger deux ans de plus si mes anciens patrons de la FAO ne m'avaient pas rappelé pour me proposer un poste sur un projet très innovant, qui pour la première fois se proposait d'appliquer des systèmes d'information géographique (SIG) à l'halieutique.

Le dilemme du choix entre poursuivre à Rodrigues ou retourner à la FAO fut intense. Mais c'était la fin de la grande époque des coopérants français. L'absence d'avenir à la Coopération et la perspective de se raccrocher à un domaine porteur d'innovation dans la technologie de l'information ont finalement plaidé pour un retour à la FAO en son siège romain. À Rome je ne devais rester que seize mois, car le projet devait avoir une base en Afrique de l'Ouest. Me voici donc affecté en janvier 1995 à Casablanca au Maroc, au siège de l'Institut national de recherche halieutique, pour coordonner la mise en œuvre de SIG et le développement de capacités dans quatre pays de la sous-région. Tâche accomplie deux ans plus tard avec quatre pays (Guinée, Maroc, Mauritanie, Sénégal) lors de la clôture du projet.

Se profilait alors l'opportunité d'un autre projet FAO d'appui au gouvernement marocain pour l'évaluation de ses ressources halieutiques et la mise en place de plans de gestion de la pêcherie céphalopodière. Je n'avais pas le profil pour les deux postes prévus initialement sur ce projet, mais celui-ci se vit ajouter *in extremis* un poste supplémentaire corres-

pondant à mes capacités, et pour lequel mes patrons (satisfaits des résultats du projet SIG, tant à la FAO qu'au Maroc) trouvèrent bien pratique que je sois déjà sur place. Et me voici muté, toujours à Casablanca, à l'Office national des pêches, pour appuyer une modernisation de la filière de sardine, depuis les modes de conservation traditionnels jusqu'à la promotion de la consommation au niveau national.

Mais le projet, financé par le gouvernement marocain et exécuté par la FAO, ne survécut pas au nouveau gouvernement de gauche mis en place en janvier 1998 après des élections parlementaires. Le représentant de la FAO réussit à repousser de huit mois notre départ programmé par le nouveau ministre. Ce délai fut suffisant pour préparer mon transfert à Rome, où on me confia un autre projet innovant de cinq ans, le développement du Système d'information mondial sur les pêches (FIGIS, Fisheries Global Information System). J'étais donc à Rome en novembre 1998 pour un temps que j'imaginais limité à quatre ou cinq ans. J'y suis toujours vingt et un ans après.

Le cœur et la raison

Si au cours de ces treize années d'itinérant, voire de ces seize années qui ont précédé le Graal d'un contrat à durée indéterminée à la FAO, je n'ai jamais eu de contrat de plus d'un an, je n'ai jamais eu non plus de période de chômage, ayant réussi à assurer des transitions douces d'un projet au suivant. Certes, j'ai pris soin de me garder aux bons souvenirs des employeurs potentiels par des courriers ou visites régulières lors de mes passages en France. Mais aussi important a été de gagner la confiance de mes responsables, en délivrant les résultats attendus et de qualité. Ils ont su s'en souvenir lorsqu'il s'est agi de me trouver du travail.

Avec le recul, je réalise aussi que le fil rouge de mon parcours est celui de l'innovation dans les sciences et techniques de l'information. Révéler l'invisible en combinant des techniques statistiques, informatiques et/ou cartographiques, communiquer la connaissance scientifique de manière à la rendre utilisable par les politiques et les gestionnaires et avoir ainsi de l'impact, et sans cesse tirer profit des dernières innovations pour se rapprocher d'une diffusion en temps réel. Dans un parcours plein d'incertitude et loin de mon pays, me raccrocher à des techniques avancées n'était pas seulement une attraction intellectuelle. Cela me paraissait aussi un moyen de préserver mes chances de trouver un emploi dans un contexte européen.

Ça, c'est pour la raison. Et ce critère a été important lors des moments clés où une décision devait être prise sur l'affectation suivante. Mais pour le cœur, je mesure aussi combien l'exotisme et l'attractivité de destinations comme la Martinique, le Sénégal, l'île Rodrigues, Casablanca ou Rome ont été déterminants dans mes choix. À ce propos, il me plaît de vanter la condition d'halieute en raison des sites souvent attractifs où les employeurs potentiels ont choisi d'installer leur siège. Mon explication est simple : le poisson migre et ignore les frontières, et c'est bien souvent sur le lieu géographique le plus attrayant de sa route migratoire, ou de l'écosystème étudié, que le siège d'un institut sera choisi.

Ainsi, la pêche offre ce cadre de travail unique qui permet de voyager et d'aller vivre dans des régions, pays ou villes qui font souvent rêver.

L'halieute, comme le poisson qui le fascine, comme le pêcheur qui sillonne les mers sans barrières, est empreint de cet esprit libre qui accepte peu les contraintes. Travaillant au siège de la FAO depuis vingt ans, je peux affirmer que cet état d'esprit imprègne le Département des pêches et de l'aquaculture. Combien de collègues qui travaillaient dans d'autres unités m'ont rapporté qu'ils avaient eu vent de cette bonne réputation du Département Fisheries. Cela avait déterminé leur choix d'y être affecté à la première occasion, et ils ne le regrettaient pas. C'est un fait, l'atmosphère y est peu hiérarchique, les portes des managers y sont le plus souvent ouvertes à tous, le cadre est moins strict, et les professionnels supportent mal de se voir dicter des instructions ou de se plier aux règles parfois lourdes de l'organisation. Avec comme corollaire beaucoup de créativité, mais aussi un groupe qu'il n'est pas toujours facile de gérer d'une manière très cohésive.

Des questions d'échelle géographiques et temporelles

Après quatorze ans de travail sur des problématiques nationales ou régionales, je suis arrivé à Rome en 1999 pour travailler sur des problématiques mondiales. Le changement d'échelle géographique requiert une profonde transformation du raisonnement intellectuel qui demande une à deux années d'adaptation. Ainsi, au niveau national, on cartographie les pêcheries en représentant les ports et les sites de pêche, les rayons d'action des flottilles, les concentrations saisonnières ou mensuelles des espèces en fonction d'isobathes de 10 mètres ou de strates de quelques kilomètres. À l'échelle mondiale, on identifie et on dénombre les stocks de poisson ou les pêcheries comme des *data points*, au mieux comme des polygones de la taille d'une zone économique nationale. Au niveau national, on va déployer son énergie pour mettre en œuvre pendant trois à quatre ans un plan d'aménagement d'une ou quelques pêcheries. Au niveau global, on doit suivre l'état des stocks mondiaux comme étant l'agrégation des statistiques d'état des stocks nationaux des 200 pays membres de la FAO. Les détails n'importent plus. Le stock de poisson est réduit à une entité dont on veut juste connaître l'état.

Et avec le changement d'échelle géographique, vient immanquablement le changement d'échelle temporelle. Aux adeptes des résultats qui se concrétisent rapidement, s'abstenir ! Je dirais que l'unité de temps pour voir des réalisations tangibles est de l'ordre d'une dizaine d'années. Je peux citer quelques exemples des projets que j'ai menés à Rome. C'est en 1997 que s'est exprimé le besoin d'un système d'information mondial sur les pêches (FIGIS) pour lequel j'ai été recruté à Rome en 1999. En 2007, le nouveau site web du Département des pêches de la FAO était publié. FIGIS était devenu le système d'information sous-jacent qui intégrait une quarantaine de bases d'informations mondiales.

Autre exemple : en 2001 émerge l'idée d'un système de suivi mondial de l'état des stocks et pêcheries (FIRMS), à mettre en œuvre en partenariat entre la FAO et les organisations régionales des pêches en charge de l'évaluation et de la gestion des stocks. J'en suis nommé le secrétaire,

et le partenariat est lancé en 2004 à New York lors d'une Conférence des Nations unies, avec six organisations partenaires. Il faudra encore onze années pour qu'en 2015, lors de son neuvième comité de pilotage tenu en Namibie, FIRMS, fort de quinze institutions partenaires, soit déclaré pleinement opérationnel et apte à répondre aux ambitions initiales.

Ou encore : en 2005, on commence à évoquer au Comité des pêches de la FAO la problématique émergente de l'impact des pêches profondes sur les écosystèmes marins vulnérables. C'est en 2014 que la base de données FAO sur les écosystèmes marins vulnérables profonds, un projet financé par la France et dont j'étais le responsable, est finalisée et publiée. Dernier exemple, iMarine, qui est une plateforme collaborative de partage et d'analyse de données scientifiques en support à l'approche écosystémique des pêches, a vu sa consécration en 2019, à l'issue de quatre projets successifs menés entre 2008 et 2018 dans le cadre des financements européens.

L'évolution de la pêche mondiale montre bien le temps long nécessaire à la transformation de situations ou d'états en place, et à l'obtention de changements profonds. Après la Seconde Guerre mondiale, les pêcheries nationales se sont développées d'abord dans les eaux côtières pour contribuer à l'alimentation des populations qui avaient souffert de pénurie alimentaire pendant la guerre. Puis, atteignant la pleine exploitation, les flottilles des plus grands pays pêcheurs, comme l'Espagne, le Japon ou l'URSS, ont exploré les mers lointaines pour exploiter de nouvelles ressources. À la fin des années 1980, la croissance continue des captures mondiales s'interrompt et la production plafonne aux environs de 90 millions de tonnes, alors que le nombre de stocks surexploités augmente et que le nombre de stocks encore inexploités se réduit. On avait ainsi atteint la limite de la ressource halieutique mondiale, et cinq années ont été nécessaires pour qu'une prise de conscience de la nécessité de gérer cette ressource se traduise en 1995 par l'adoption du Code de conduite pour une pêche responsable de la FAO.

Je peux dépeindre avec une grande louche les étapes suivantes : il faudra une dizaine d'années, soit jusqu'en 2005 environ, pour que les gouvernements des pays développés concrétisent une volonté politique de mettre en œuvre le Code au niveau national, avec les hésitations, essais et erreurs qui ont immanquablement ponctué cette étape ; et une autre dizaine d'années, compte tenu de la plus ou moins grande efficacité des mesures prises et de l'inertie de réactivité biologique de la ressource, pour voir une restauration tangible de l'état des stocks dans les eaux des pays développés, ce qui nous mène vers 2015. Vous avez compris : il a fallu vingt-cinq ans entre le constat établi de l'impact de l'homme surexploitant une ressource naturelle, et l'observation des résultats tangibles de restauration consécutifs à la mise en œuvre des mesures de gestion nécessaires. Quelque part, le secteur de la pêche est ainsi un secteur pionnier qui montre qu'une véritable volonté politique permet d'affronter les problèmes de limitation des ressources naturelles. C'est un précédent qu'il est bon d'entendre dans le débat actuel concernant le changement climatique et la surexploitation des ressources en général.

Devenir philosophe

J'ai été confronté à la problématique du développement dès ma première affectation au Sénégal. Avec le recul, je peux dire qu'il s'agit d'un problème complexe qui demande beaucoup d'expérience et de professionnalisme, de diplomatie, de respect et de compréhension des cultures, et une forme de détachement par rapport aux résultats que l'on peut attendre de ses actions. À l'île Rodrigues, j'étais chargé de projets de développement. J'étais jeune, plein d'idéal et d'énergie, mais j'ai sûrement été assez naïf dans mon approche du développement, et je pense avoir manqué de l'encadrement que la situation aurait requis.

Je me rappelle encore en souriant cette séance d'enseignement théorique des pêcheurs qui suivaient l'école de pêche hors lagon. J'essayais d'y expliquer avec un graphique de rentabilité économique pourquoi il était nécessaire de faire beaucoup de sorties en mer, pour amortir le coût du navire et ainsi pérenniser l'activité. Dans un contexte où l'on essayait de construire des équipages compétents, je me désespérai en effet de la participation très aléatoire des pêcheurs aux sorties en mer. Je n'avais pas compris qu'une bonne pêche d'une journée suffisait à leur besoin économique pour la semaine. Ni qu'à Rodrigues on avait pris l'habitude du fonctionnariat et que, dans l'esprit des pêcheurs locaux, les moyens de production seraient toujours assurés par l'État. Ni enfin qu'un graphe, si simple soit-il, fait appel à un niveau d'abstraction appris à des niveaux scolaires qu'ils n'avaient probablement pas atteints. Le message n'était pas passé, et je me fourvoyais à imaginer que cette génération de pêcheurs pourrait un jour mener un petit armement de pêche hors lagon.

Le postulat de base dont il faut être bien conscient est que les cultures et modes de vie des sociétés avec lesquelles on travaille en coopération sont lourdement ancrées au plus profond des structures et des individus, et que les évolutions que les chantres du développement essayent d'insuffler vont souvent mettre des décennies, voire des générations, à produire des effets durables. Dans le domaine des statistiques et des systèmes d'information, j'ai mis en œuvre ou vu de nombreux projets visant à renforcer les capacités nationales dans divers pays à travers le monde. Avec de l'énergie, des ressources et de l'intelligence, on peut réussir et atteindre les objectifs de projets dont la durée est souvent de deux à quatre ans. Mettre en place des systèmes de collecte et des bases de données, former des statisticiens, des gestionnaires d'information, des spécialistes de l'évaluation des stocks, produire de nouvelles connaissances. Puis le projet s'arrête, et en l'absence des ressources, génératrices de mécanismes de motivation, les personnes formées tendent à se disperser et les processus mis en place à s'effilocher. Alors, une décennie plus tard, à l'occasion d'une nouvelle volonté politique, il faut un nouveau projet pour restaurer un système d'information fiable.

Ne parle-t-on pas d'un éternel recommencement ? Pour l'expert qui ne prend pas de recul et considère que les résultats atteints n'ont pas d'effet durable, constater qu'il est si difficile d'ancrer des savoirs dans les institutions que l'on appuie peut être dur. J'ai pour ma part appris à avoir une certaine philosophie du développement. Les capacités humaines qui ont été renforcées sont d'une manière ou d'une autre un bénéfice pour le pays, que

les personnes formées continuent à supporter les objectifs initiés par les projets de développement ou qu'elles s'épanouissent ailleurs.

Il faut donc adopter un nouveau paradigme et admettre que la mise en place d'un suivi du secteur de la pêche dans un pays donné, avec des statistiques fiables, est le fait d'à-coups, de remises à niveau tous les dix ans. Les ressources de donateurs externes permettent d'établir quatre ou cinq *checkpoints* fiables, sur une période de cinquante ans. Et finalement, quand on se retourne et que l'on compare les capacités qui existaient en 1970, et celles qui prévalent maintenant, on réalise que la somme de projets a fini par produire son effet sur la durée, pour peu que le contexte national de développement soit favorable. Voyez le cas du Maroc : en 1970, un premier projet FAO développe les prémices de ce qui deviendra l'Institut national de recherche halieutique (INRH). Depuis, de nombreux projets se sont succédé, dont deux sur lesquels j'ai travaillé entre 1995 et 1998, et aujourd'hui l'INRH est un institut reconnu doté d'un personnel de 350 personnes, dont 150 chercheurs de haut niveau.

Neutralité… et multiculturalisme

Le renforcement des capacités de ses pays membres est une des missions principales de la FAO. Comme fonctionnaire chargé des statistiques et de l'information sur les pêches et l'aquaculture au niveau global, je mesure à chaque fois que je visite des pays ou des organisations régionales à quel point les attentes de nos contreparties nationales sont fortes sur les outils, méthodes ou standards que nous développons et leur proposons de mettre en œuvre. Cette reconnaissance est une grande source de satisfaction, mais elle souligne aussi la responsabilité qui est la nôtre à délivrer des produits et services de qualité.

Les États font confiance à la FAO pour répondre à leur demande, et apprécient aussi sa neutralité. Cette neutralité se forge par étapes. Quand on entre à la FAO, on est briefé sur le fait qu'on travaille pour la communauté internationale et qu'à ce titre on doit n'être inféodé à aucun pays. Pour prendre l'exemple d'un fonctionnaire comme moi employé sur le long terme, si je reste bien français dans l'âme et garde des connexions facilitées avec les institutions françaises, j'ai perdu depuis belle lurette tout intérêt direct à favoriser telle ou telle entreprise de mon pays d'origine.

Nous sommes, il faut bien le dire, confrontés à une lourde bureaucratie dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi de nos projets. La lenteur qui en est le corollaire est le revers de la médaille. Mais pour le côté positif, il faut bien reconnaître que cette bureaucratie impose des règles de qualité, de bonne conduite et de neutralité, car elle implique de nombreux acteurs dans la revue des initiatives. Les points de vue personnels sont donc mis à l'épreuve et bien lissés par ce moule commun. Enfin, ces nombreux acteurs sont d'une grande diversité de nationalités, ce qui amène à sans cesse relativiser ses propres points de vue par rapport à ceux de collègues, qui en toute probabilité diffèrent d'autant plus qu'ils sont issus d'une culture étrangère. Il est difficile de survivre dans cet environnement d'une grande diversité culturelle sans devenir diplomate, et en recherche constante de la construction du consensus.

Là, il me faut saluer cette chance que ma famille et moi avons de vivre dans ce milieu international, source d'une stimulation intellectuelle fantastique et d'un enseignement extraordinairement riche. Car cette vie, c'est être confronté chaque jour aux coutumes variées et contrastées des familles d'amis, de collègues ou de voisins que l'on côtoie. C'est expérimenter grâce à ses enfants différents systèmes éducatifs à l'école et toucher du doigt à quel point ces systèmes forgent le développement de l'esprit et le mode de pensée. C'est être interpellé par des réactions très différentes face aux événements de la vie comme les catastrophes, les divorces ou les deuils. C'est appréhender au quotidien le fonctionnement d'une société à travers des observations croisées sur ses médias, son administration, ses leaders politiques, ses infrastructures ou le comportement de ses citoyens. C'est décrypter la culture d'un pays et le mode de pensée de ses habitants, à travers son histoire et la structure de sa langue.

Finalement, c'est la source d'une grande ouverture d'esprit, d'une grande tolérance et d'une acceptation des autres comme ils sont. Mais c'est également la prise de conscience de la relativité de l'éducation que l'on a reçue. Et pourtant, n'est-on pas le détenteur d'un référentiel que l'on croit absolu quand à 20 ans on quitte le foyer familial ? La plupart d'entre nous naissent et grandissent jusqu'à l'âge adulte dans une culture locale conditionnant nos croyances, nos valeurs, notre relation à l'autre, notre comportement social, etc. Et cet acquis devient un repère absolu à l'aune duquel l'étranger est jugé. Il m'a fallu de nombreuses années de confrontation avec d'autres cultures pour finalement réussir à m'extirper de mes points de repère profonds et pouvoir durablement les relativiser.

Cette chance d'être confronté à la multiculturalité, c'est aussi un sacré défi de tous les jours, dans ses relations avec les collègues de multiples nationalités. Et là, on peut prendre la mesure d'un gradient de différences qui croît avec la distance entre les cultures. Entre ressortissants de différents pays du monde occidental, il n'est pas très difficile d'être en résonance sur les grandes lignes des actions à mener. Il y a certes des différences de mise en œuvre que l'on peut encore une fois relier à l'éducation. Le Français, très bon technicien, sera exigeant dans sa planification (notre esprit rationnel), sera franc et ouvert dans la mise sur la table de ses idées, sera avare dans ses compliments pour le travail réalisé par ses collègues (notre école est plutôt « punitive »), n'acceptera pas des instructions ou règles qui n'ont pas de sens (notre esprit révolutionnaire).

L'Anglais débordera de compliments pour toute action réalisée par ses employés, si peu significative soit-elle, et naviguera tout en courbes en évitant le conflit frontal (typique de l'esprit insulaire). L'Américain est issu du système éducatif anglo-saxon où l'on félicite et où l'on construit la confiance individuelle, où l'on met en avant les arts et la communication, et où – disons-le – on met plus l'accent sur des qualités de manager que sur la connaissance scientifique. Et bien cet Américain, il remportera bien des décisions en sa faveur lors de réunions où il excelle à convaincre en avançant des arguments techniques que l'on pourrait très facilement démonter si l'on était préparé à les entendre. Il n'hésitera pas à s'engager dans l'action sans longue réflexion, par essais et erreurs. Par contraste, le Français aura, après une longue préparation, tenté de tout planifier et

prévoir pour que la réalisation des projets soit massive et couronnée de succès du premier coup.

L'Allemand après tout n'est pas loin du Français, très accommodant mais aussi bien campé sur ses idées. Il se distingue par d'impressionnants coups de sang qui, s'ils sont épisodiques, n'en sont pas moins mémorables, et aussitôt oubliés hors du cadre de travail. Le Hollandais, très pragmatique et épris d'un certain sens de l'efficacité, habitué à la concision à l'oral et à l'écrit, et même s'il est par nature très respectueux de l'autre et de la liberté individuelle, finira par se fâcher contre l'Italien si adepte de l'art de la langue et des développements littéraires.

Avec les collègues du monde arabe, si la rigueur et la planification ne sont généralement pas leur point fort, j'ai pu admirer par contre leurs capacités de mise en réseau et de mobilisation des énergies.

Mais pour nous, Occidentaux, c'est avec les cultures asiatiques (Japonais ou Chinois que j'ai fréquentés) qu'il est le plus *challenging* de travailler. Parfois, au bout de plusieurs années, on se rend compte qu'on ne s'est finalement toujours pas compris, que les termes dits par l'un ne sont pas reçus avec la même signification par l'autre. Sur la durée, on s'aperçoit que l'on peine toujours à décrypter le comportement et les modes de communication du collègue, et ce qui dans les signaux reçus relève de la culture ou de l'humeur du moment. Travailler ensemble peut ainsi être un défi constant, très énergivore et souvent frustrant. Il faut savoir prendre du recul, relativiser, et surtout à ne pas interpréter les signaux reçus à l'aune de sa propre culture.

Alors dans un tel environnement, vous comprendrez comme il peut sembler facile de travailler avec des collègues français : nous sommes réceptifs aux mêmes signaux. Un échange suffit à être sur la même longueur d'onde et alignés sur la conduite à tenir. Toutes ces observations m'ont amené à établir des analogies entre le développement du cerveau humain et les techniques mises en œuvre en intelligence artificielle. Tout comme l'apprentissage machine, nos neurones se connectent au cours des stades de notre éducation en fonction des *stimuli* reçus et des résultats positifs ou négatifs ressentis à l'issue de ces *stimuli*, finissant ainsi par forger notre cerveau d'adulte.

Du local au global

J'ai fait mes premières armes par des expériences concrètes sur le terrain : les collectes de données biologique et statistique que j'ai conduites sur les plages de la Martinique pendant un an, en mission dans les deltas côtiers du Gabon ou le port de Las Palmas, les campagnes de pêche réalisées aux Chausey pendant mon année à l'Agro, dans les Antilles sur le navire de recherche *Capricorne*, ou sur le bateau-école de pêche *François-Legas* autour des Dispositifs de concentration de poissons à Rodrigues, dans les groupes de travail d'évaluation des ressources organisés à Nouadhibou, Dakar, Conakry ou Abidjan, toutes ces activités de terrain ont constitué de solides fondations indispensables à la maîtrise des concepts que l'on met en œuvre au niveau mondial depuis le siège de la FAO.

Nous sommes maintenant en 2020, et me voici après tout ce parcours bien campé depuis six ans comme chef du service des statistiques et de l'information du Département des pêches et de l'aquaculture de la FAO. Je participe à cette mission noble des Nations unies pour réduire l'insécurité alimentaire et œuvrer pour une agriculture et une pêche durables, toujours plus nécessaire dans ce monde globalisé où les défis causés par l'augmentation de la population et le changement climatique ne pourront être résolus sans l'action multilatérale. J'y apporte ma modeste contribution en menant une équipe d'environ 45 personnes de toutes nationalités qui produit l'information sur l'état et les tendances des pêches et de l'aquaculture à l'échelle mondiale et leur apport à la sécurité alimentaire. Les analyses de tendance basées sur ces statistiques constituent l'ossature de notre publication phare, *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture* (SOFIA), dont je coordonne le développement et la publication.

Avec mes collègues, nous assurons la production des statistiques globales de la FAO, la gestion du système d'information global sur les pêches, le support à la publication d'environ 200 publications ou produits d'information chaque année, et la coordination d'une dizaine de projets simultanés d'assistance aux pays membres pour le renforcement de leurs capacités en statistiques et systèmes d'information. Je suis aussi directement impliqué pour assurer le leadership sur des projets innovants, comme celui de *l'Atlas mondial sur l'activité de pêche* publié en 2019, ou à organiser la session « Technologies d'information innovantes » du symposium mondial sur la pêche de la FAO (novembre 2019).

C'est vrai, ce n'est pas un rôle de tout repos. Pour mener tout cela à bien, outre le soutien d'une famille solide et d'une épouse fantastique, je dispose heureusement d'une équipe exceptionnelle. Le travail d'équipe est essentiel, et c'est aussi parce que j'ai toujours mis en avant la puissance du travail réalisé en groupe que je suis parvenu à cette fonction.

Des nageoires et des ailes, ou les vies multiples d'un expert européen

Rémy Noé (promotion 1973) débute sa carrière dans les organisations professionnelles de pêche à Concarneau. Après un court contrat à la FAO à Rome, il est recruté en 1976 à la Commission européenne à Bruxelles comme expert pêche. Il travaille successivement au sein de la DG Pêche, où il est responsable des domaines scientifiques, puis à la DG Environnement en charge de la protection des eaux. En 1995, il est nommé administrateur principal à la DG Développement pour les projets pêche et développement rural, Caraïbes et Pacifique. Il devient diplomate en 2002 comme premier conseiller à la délégation européenne en Ouganda. En 2007, il revient à Bruxelles au service des relations extérieures qui gère les dossiers scientifiques du développement rural contre la malnutrition. Parallèlement, il développe une carrière de pilote-instructeur en Europe et en Afrique, et exerce sa passion de navigateur-skipper, activités qu'il poursuit au-delà de son départ en retraite en 2012. Il relate ici quelques-unes de ses aventures maritimes et aériennes à travers le monde.

À 69 ans, je m'offre le plaisir d'effectuer avec vous ce petit retour en arrière pour évoquer quelques passages de cette vie mouvementée qui fut la mienne, illustrée d'anecdotes souvent en marge de ma carrière professionnelle et parfois révélatrices de mon caractère rebelle[7]. J'espère montrer aux jeunes de maintenant le champ des possibles d'alors, dans un monde libre et non connecté. J'en profite aussi pour essayer de comprendre *a posteriori* ce désir profond et permanent en moi, cette envie instinctive, de vouloir voler, naviguer, nager plus loin, avec ce rêve étrange de me sentir pousser des nageoires ou des ailes. Un désir qui m'a guidé naturellement, dès la petite enfance, vers la filière halieutique.

La Loire, la pêche, la voile et la nature…

Originaire du Centre, près d'Orléans, déjà tout gamin j'étais animé d'une passion naissante pour la pêche, la navigation, les voyages… La motivation halieutique était en gestation. « Halieutique », un mot savant découvert en entendant parler de cette nouvelle formation à l'Agro de

---

7. Une version longue de ce texte est disponible sur le site web du pôle halieutique de l'Institut Agro de Rennes : https://halieutique.agrocampus-ouest.fr/Carrieres_Halieutes (consulté le 26/10/2020).

Rennes, alors que j'étais toujours en prépa à Fontainebleau. S'y ajoutaient les influences de Jules Verne, du commandant Cousteau, le mythe du grand bleu, et le syndrome du dauphin, le mammifère terrestre retourné à l'océan. Ce rêve de mer me fut très certainement transmis par mon père.

Reprenons l'histoire de ma vocation par mes premiers souvenirs d'enfance, façonnés aussi par la construction de maquettes de petits bateaux en écorce de sapin à Carnac, de maquettes de voiliers, puis de planeurs en balsa. Le mélange de passions grandissantes explique l'incohérence apparente d'une vie dispersée entre terre, ciel et mer, dont le récit apparaîtra parfois chaotique.

Progressivement, de 4 à 6 ans, je deviens seul maître à bord d'une périssoire, un bateau traditionnel en bois à fond plat, type kayak. Je navigue sur la Loire et l'étang de Combreux, ou l'étang du Puits en Sologne. À 16 ans, par hasard, je sauve de la noyade un « baigneur » espagnol entraîné par le courant de la Loire, à la brèche de Saint-Jean-de-Braye, à l'est d'Orléans, mon lieu d'origine. Il ne savait pas nager et marchait dos au courant pour se rafraîchir. Entraîné plus loin vers un trou d'eau où il n'avait déjà plus pied, il se mit à appeler à l'aide et à battre des bras. Heureusement je passais par là. Mon père m'a crié d'intervenir. J'ai foncé. Il s'est accroché à mon bateau. Ouf ! Sauvé des eaux par (un petit) Noé. Prélude à mes futurs naufrages du Noé sauvé des eaux et triste rappel d'accidents au même endroit.

Ce trou de Loire à la brèche de Saint-Jean-de-Braye était maudit. En juillet 1943, un homme y disparaît. Un deuxième tente de le sauver puis disparaît. Puis un troisième intervient et disparaît à son tour, noyé lui aussi. Le père Paluche, passeur de Loire, alerté puis aidé de Jacques Billard, retirera trois corps entrelacés, macabre découverte. Un mois après c'est mon père qui intervient quand il voit Maurice Gouin disparaître dans ce trou de la mort. Il plonge pour le pousser vers la surface en prenant appui sur le fond. Ce geste les sauvera tous les deux de la noyade. Maurice restera son ami pour la vie. Témoignage relaté par mon père, âgé de 95 ans.

Instinct de chasseur ? Ou de braconnier ? La pêche était pour moi une passion, qui m'a enseigné la patience et le goût de l'observation de la nature. Je pratiquais la pêche en eau douce à la ligne, en taquinant le goujon, l'ablette, la perche, la carpe ou le brochet. En Loire ou dans son canal à côté. Hum, miam… les bonnes fritures. Écologie, observation de la nature aquatique. Je recherchais sous les pierres des larves d'insectes aquatiques, qui, extraites de leur tube protecteur et accrochées à l'hameçon, faisaient d'excellents appâts naturels, ou des vers de terre pour capturer des poissons-chats ou des gardons dans le canal. Une école de patience et de contemplation, voire de méditation en solitaire. Une communion avec la nature, à observer la libellule se posant sur le bouchon. Ça porte chance, m'avait-on dit.

De la pêche à pied à marée basse tous les étés en Bretagne, j'ai aussi des souvenirs heureux plein la tête. Ils alimenteront ma future vocation. Ces découvertes de la mer et de la richesse du littoral à marée basse (crevettes, bigorneau, étrilles, ormeaux…) seront suivies de celle de la voile aux Glénan, avec deux stages dans cette école de voile réputée et très formatrice. Devenir capitaine d'un voilier… une réalité enrichissante.

Sauvé des eaux et des airs

Rescapé de naufrages et de crashs, multirécidiviste chanceux (ou protégé par des entités, me dit-on ?), je veux parler ici de mes NDE, mes *near death experiences*. Oui, tutoyer la mort ça vous transforme en profondeur… si on en revient.

J'ai vécu mon premier naufrage à 16 ans, à la barre d'un dériveur de type grand loch. Suite à une rupture de hauban, j'ai été éjecté au large de Brigneau. Pour la première fois, je serai remarqué dans deux journaux bretons avec des articles titrant : « L'équipage de *L'Écume* se porte au secours d'un bateau de plaisance en difficulté (l'un des occupants – un enfant – avait été précipité à la mer) », « La cotriade a refroidi… et les plaisanciers ont été sauvés ». En effet, témoin de l'accident, l'équipage du sardinier, patron Pierre Tressard, alors au restaurant à Malachappe, s'est précipité à bord de son navire pour nous porter secours et nous remorquer. Merci les gars. Pas drôle de se retrouver à la patouille. Un journaliste parlait de « la rapide intervention des marins-pêcheurs et aussi du sang-froid manifesté par M. Noé », sans savoir que je me suis sauvé moi-même en regagnant à la nage le bateau à la dérive. Oui, dans l'eau froide le sang aussi refroidit vite…

Ce que j'expérimenterai encore lors de mon deuxième naufrage, à 23 ans, en février, avec mon propre dériveur, un 420. Un jour de coup de vent de sud, à la pointe de Malachappe au retour de Port Manec'h, la voile s'affale suite à la rupture de la liaison câble/cordage de la drisse cachée dans le mât. Roulés dans les déferlantes, ma copine Martine et moi, nous nous retrouvons un instant la tête dans la poche d'air du voilier retourné. Le froid gagne les bras et les jambes et je revois le film accéléré de ma courte vie qui se déroule dans mon cerveau, lui aussi bientôt en hypothermie. Puis Martine et moi, bien accrochés l'un à l'autre en formant un « T » salvateur, nous abandonnons l'épave retournée, emportés par une dernière déferlante qui nous roule à la côte vers les rochers. En bloquant mes pieds sur le premier rocher touché, dans cette configuration solide où j'essaye de lui maintenir la tête hors de l'eau, nous reprenons de justesse notre souffle et évitons ainsi la noyade. Encore trois déferlantes et nous touchons enfin terre. Ouf ! Sauvés !

Après avoir bu un peu la tasse bien salée, Martine ira à l'hôpital pour examen des poumons. Nous n'aurions pas tenu bien longtemps dans cette eau glacée (nous n'avions pas de combinaison, juste bottes et cirés). Le lendemain, retour à la réalité quotidienne à la criée de Concarneau : dans mon métier de secrétaire général du Syndicat concarnois de l'armement à la pêche, j'ai l'habitude de déambuler le matin tôt sur les quais où je rencontre tous les jours marins, mareyeurs et armateurs. Ce jour-là, je suis dans la contemplation béate du débarquement habituel des chalutiers. Mais ressentant le plaisir profond d'être tout simplement debout, sans une égratignure, oui, simplement vivant. Toute cette agitation devant mes yeux semblait si vraie et si dérisoire. Oui, je suis reparti pour une nouvelle vie… ma troisième. Le vrai bonheur. Sentiment étonnant de plénitude, de force, de tranquillité…

Il me faudrait aussi parler de mes crashs aériens, comme pilote d'avion. Le premier a lieu en Europe à Southampton, lors d'un atterrissage trop

« dur », mal arrondi, causé par le cisaillement du vent, sur une piste étroite, à sept dans un Piper Saratoga. J'avais été un peu aveuglé, face au soleil, par de l'huile moteur sur la verrière. Bilan : un pneu éclaté et deux bouts d'ailes cassées, mais pas de blessé. Retour en Belgique en ferry-boat. Mon second crash, très grave et quasi fatal, intervient en paramoteur. Le parachute se referme à 25 mètres du sol et se met en torche. Atterrissage très violent, jambe serrées tendues, mais crac ! Pied dévissé, luxé à 180°, jambe cassée, épaules abîmées, miraculeusement vivant.

Et puis, il y eut les pannes en vol : panne électrique totale de nuit en hiver à bord d'un Cessna 172 au retour de Bretagne, avec déroutement salvateur à Dinan. Panne de moteur qui givre et s'arrête en vol à bord d'un M20, au retour d'Aix-en-Provence vers la Belgique, dans un orage en hiver avec neige et brouillard au sol. Mais heureusement, je réussis à le redémarrer en vol à 8 000 pieds. Panne en ULM, au redémarrage du moteur, en vol aux îles Glénan. Couronne de démarrage cassée, hélice calée, mais relancé au dernier moment au ras des flots, par un piqué sur Saint-Nicolas ! Et la dernière en ULM, en 2019 : panne totale avec arrêt complet du moteur à 6 500 pieds et 16 km près de Deauville, un jour de brouillard. Et descente en vol plané sans encombre jusqu'à la piste dégagée, attendu par les pompiers. Comme l'écrit Olivier de Kersauson : « J'ai une analyse assez précise des risques pour décider de les prendre » (lisez : *De l'urgent, du presque rien et du rien du tout*).

De Rennes à Bruxelles : un parcours en liberté

Étudiant déjà, j'ai fait des choix qui apparaissaient alors risqués. Arrivé major d'une promo de 70 étudiants en 1971, je me retrouve seul candidat rennais pour intégrer la toute récente section Halieutique. Créée trois ans plus tôt, elle apparaît trop récente pour convaincre mes collègues Agro boudeurs. Nous ne serons que quatre dans cette minisection, la plus petite du demi-siècle, avec trois recrues extérieures. Prise de risque aussi car la filière halieutique est mal connue, et la carrière incertaine… d'où ma forte curiosité. Nous sommes dans un contexte de faible compétition pour des postes sans doute rares, mais intéressants. Et trouver un emploi devrait être facilité par la promotion que les enseignants, Émile Postel et Marcel Sainclivier, font de nous lorsqu'ils nous présentent aux professionnels. Ma sécurité est renforcée par l'obtention d'un diplôme de biologie halieutique à l'université, plus des cours du week-end en fac de droit, et aux beaux-arts pour le plaisir.

Mon premier job, je l'obtiens à 23 ans, comme secrétaire général du Syndicat concarnois de l'armement à la pêche (SCAP) au chalut. J'y reste deux ans, jouant surtout le rôle de conseiller et de médiateur entre armateurs et marins, et je prends le risque de démissionner sans emploi à la clef, après en avoir vu les limites. Suite à un stage au Cnexo à Brest, je quitte la France pour Rome et un petit contrat à la FAO sur la gestion des ressources halieutiques. Puis j'enchaîne à Bruxelles comme expert pêche, avec chaque fois un grand sentiment de liberté. J'ai ainsi choisi de passer du monde de la gestion des relations économiques et sociales, parfois conflictuelles, au monde de la gestion des ressources halieutiques à

long terme. Ce changement de casquette vers une carrière de biologiste fut volontaire et quasi philosophique.

Tout au début, ma position professionnelle au sein de ce qu'on appelait alors la Commission des communautés européennes, devenue ensuite la Commission européenne, restait administrativement ambiguë. Pendant deux ans, je n'avais qu'un statut d'expert pêche renouvelé de mois en mois, sans contrat d'embauche réel ni protection sociale. Pas de salaire, uniquement des frais de déplacement et des indemnités journalières, dites *per diem*. Pour la Commission, mon employeur à plein temps, c'était une situation sans doute illégale, dans l'attente de ma réussite (espérée) au concours d'entrée comme fonctionnaire de la Commission. Ce concours, je l'ai réussi en 1978, à 28 ans, en m'appuyant sur une expérience de deux ans sur place à travailler sans relâche, et sur un CV déjà bien rempli.

La longue construction d'un cadre réglementaire européen

Je suis resté trente-cinq ans dans le cadre administratif exigeant de la Commission européenne. J'y ai vécu une série d'aventures professionnelles, voyageant dans différents pays du monde et avec une variété de sous-métiers ou fonctions. Pour mon équilibre mental, je restais à l'affût de toute compensation, lors des moments de liberté. Car les exigences professionnelles étaient parfois très dures et stressantes : être disponible jour et nuit, sept jours sur sept, jusqu'à l'épuisement, surtout lors des interminables négociations d'accords de pêche avec les pays tiers ou au Conseil des ministres européens de la pêche.

À moins de 28 ans, je me suis retrouvé seul représentant de la Commission pour des négociations très techniques aux îles Féroé. Cela m'a donné l'occasion de découvrir sur place des paysages et des gens étonnants. Et de vivre cet épisode cocasse : à Tórshavn, lors d'un repas présidé par le premier Ministre, un certain Monsieur Dam, son ministre de la Pêche voulait nous faire déguster avec fierté ses délicieuses truites d'élevage, mais il s'est étranglé avec une arête en travers du gosier. Il a dû se lever brutalement avec des cris rauques d'étouffement, pour aller vomir un peu plus loin. Ambiance gênée et gênante garantie, mais pour moi d'un comique improvisé bien réussi.

Dans mes nouvelles fonctions, il fallait savoir résister aux lobbies des armateurs, et notamment ceux de mes anciennes *French connections*, qui venaient souvent à Bruxelles pour suivre de près les négociations avec les pays tiers et l'évolution de la réglementation dans la politique interne de la pêche. Cette réglementation me donnait une opportunité gratifiante pour essayer de régler des conflits entre pêcheurs de pays voisins. Par exemple, la « petite guerre » de la langoustine dans les eaux britanniques, ou celle du merlu dans le golfe de Gascogne, avec abordages entre chalutiers. Côtoyer les juristes comme Jean-Pierre Berg, à Bruxelles, m'a permis de m'impliquer très fortement dans la rédaction des communications sur la politique interne de la pêche, des directives et des règlements sur les mesures techniques en y développant la notion de gestion durable, motivé

par mes expériences au contact des pêcheurs et des scientifiques au niveau international.

Dans le contexte du nouveau droit de la mer des 200 milles, tout cela s'appuyait sur la connaissance de la distribution géographique réelle des stocks et de leurs migrations dont je présentais les cartes pour convaincre les politiques. De toute évidence, les poissons débordent des frontières sous-marines devant chaque pays. D'où d'ailleurs la nécessité d'une politique commune de la pêche. Y participer pleinement dès son début fut une expérience riche que j'ai eu la chance de partager sous l'impulsion et en compagnie de Loïc Mordrel, collègue breton dans le même service à la Commission. Il était membre du Parti socialiste, proche de Jacques Delors et de son cabinet, et à l'occasion conseiller pêche de François Mitterrand, juste avant son élection comme président. L'une de mes petites victoires de créativité est d'avoir convaincu le service juridique de la Commission d'annexer mes cartes de poissons et d'engins de pêche à nos textes juridiques européens. Pour moi, il était essentiel d'écrire une réglementation simple à lire par les pêcheurs eux-mêmes et sans ambiguïté (aussi dans les traductions) pour les contrôleurs européens.

Dans les coulisses du Conseil européen

Dans les coulisses du pouvoir politique, j'observais au quotidien ces hommes politiques, ces personnages en haut de la hiérarchie européenne, accrochés au pouvoir, pris dans l'engrenage. Je voyais ces directeurs mettant plus d'énergie à se jeter des peaux de bananes les uns les autres dans leur rivalité qu'à défendre intelligemment nos propositions de règlement. J'étais frustré de me trouver coincé entre eux par le jeu artificiel de ma loyauté envers la hiérarchie. Témoin aussi du début de harcèlement pathétique d'une jeune stagiaire blonde par l'un d'eux… Ils étaient d'excellents orateurs, souvent trop bavards, agissant un peu comme au théâtre, mais avec des mandats de négociation du Conseil européen très restrictifs, limités au seul secteur de la pêche. Au début des longues négociations, notamment sur les quotas, prévalait souvent une vision à court terme, poussée par des politiques qui voulaient se partager le gâteau au plus vite, et donc incompatible avec une bonne gestion des ressources de la pêche à long terme. Mais ils finissaient par comprendre et par accepter la logique des scénarios proposés par les scientifiques. Finalement, c'était aux ministres européens de décider sur la base de nos propositions.

J'étais souvent assis à côté du directeur de la Commission chargé de négocier les accords de pêche avec les pays tiers. Avec mon collègue Colin Bannister, expert pêche britannique, nous assistions notre chef de délégation dans les discussions techniques de négociations qui se terminaient souvent tard la nuit. Pas toujours facile de se retrouver assis – dans le rôle du souffleur – à côté du Commissaire en charge de la pêche et face à neuf ministres européens. Cette situation reste une épreuve impressionnante, surtout quand on n'a pas encore 30 ans et qu'on est prévenu au dernier moment.

Mon rôle était aussi d'animer les groupes de travail préparatoire, et ceux du Comité scientifique et technique de la pêche, chargé d'assister la Commission et dont j'étais le secrétaire. J'avais mis en œuvre le principe

de la rédaction le jour même d'au moins trois versions successives du compte rendu de la réunion du jour, donc revues et rediscutées l'après-midi avant le départ des délégations, qui ainsi rentraient dans leurs capitales respectives avec un document final et accepté (y compris parfois avec des positions minoritaires si nécessaire). Du travail propre, qui supposait la préparation d'un compte-rendu provisoire avant même la réunion, sur la base des informations disponibles, pour gagner du temps. Je savourais la satisfaction du progrès dans la mise au point des textes très complexes, au vocabulaire technique difficile à traduire en toutes les langues, mais qui étaient entérinés au sein des groupes internes du Conseil, puis au Conseil des ministres, parfois à la grande surprise de la hiérarchie qui n'y croyait plus.

Les yeux dans le vague des vagues

En 1985, je me décide : mon 4e croiseur sera un catamaran de course croisière. J'enchaîne la première place au 24 h de Nieuport (Belgique) sur le proto du *Diabolo*, puis le premier prix (un génois en Mylar) avec mon *Diabolo* tout neuf, au trophée des multicoques de Saint-Cyprien, malgré une dérive qui a déchiré une coque lors d'une épreuve mouvementée. Puis une traversée tumultueuse, toujours en Méditerranée, de Bormes-les-Mimosas à Minorque aux Baléares, de nuit à sec de toile, poussé par les déferlantes sous mistral, à plus de 10 nœuds de moyenne. Viennent ensuite des courses en Italie, des croisières des Pays-Bas au Pays basque espagnol, des courses à Arcachon, et puis des croisières familiales surtout en Bretagne Sud. Bémol : un échouage de nuit, sur les rochers de l'aber Vrac'h, de mon catamaran que j'avais abandonné au mouillage sur ancre, par jour de tempête. C'était peu de temps avant son exposition au grand pavois de La Rochelle, où il fut cependant présenté avec succès comme étant un bateau quasi neuf. Et depuis, mon bateau navigue encore, trente-cinq ans après… et toujours avec les dauphins attirés par ses doubles coques rouges, et qui aiment l'escorter. Le plaisir de naviguer reste toujours vif et les pêches plutôt bonnes, à condition de réduire la toile ou par petit temps.

Derrière cet engouement, quel est le vrai moteur psychologique ? La compétition ? Vouloir gagner un prix à tout prix ? Non, pas seulement. Certes, j'ai accepté le principe de la compétition. J'ai notamment admis que les concours sélectionnent les élèves des écoles d'ingénieurs (et ma première place à l'entrée à l'Agro de Rennes m'a certainement fait plaisir). Mais la compétition en mer c'est autre chose. Paradoxalement, elle offre aussi la sécurité, grâce au suivi en groupe. Aux organisateurs des courses toujours joignables à la radio, nous avons parfois pu témoigner en direct des accidents chez des concurrents ou faciliter les recherches de multicoques non rentrés après les courses. C'est important de pouvoir tester, avec un bon équipage, son propre matériel en gardant toute la toile dehors, en levant parfois une coque au près (ou sous spi). Ça passe ou ça casse !

Vivre de telles émotions sous contrôle, n'est-ce pas fabuleux ? La chance hésite, s'apprivoise, puis vous sourit. Et à côté de l'exaltation, il y a la méditation, seul à la barre, les yeux dans le vague des vagues… Bercé, tout bouge gentiment ou en secousses. Bercement utérin ? Rythme

de l'amour physique ? Partir à la voile au large m'a toujours nettoyé la tête, comme une drogue psychotrope, une thérapie. Ses effets sont quasi immédiats et, à chaque nouveau départ, dès les premières heures en mer, je revis étrangement les bons moments de mes croisières passées, avec le cerveau en onde alpha. Ça vous arrive aussi ? C'est planant…

Souvenirs en cascade dans les pays lointains

En marge des missions professionnelles pour la DG Développement, je profitais de toutes les opportunités pour faire de belles plongées en bouteille ou non : plongée en Nouvelle-Calédonie, seul en apnée dans les courants, avec les requins sur la barrière de corail, et découverte d'une épave non répertoriée avec ses canons. Et au large de Port Moresby avec mon copain espagnol Juan Carlos Rey, biologiste halieute aussi, rencontré à la DG Pêche et devenu ambassadeur de la Commission européenne en Papouasie-Nouvelle-Guinée : saut impressionnant d'une raie manta juste devant notre pirogue, au risque de nous écraser, après une descente en bouteille et la rencontre étonnante avec un couple de gros requins dormeurs posés, comme enlacés bras dessus bras dessous, sur le tombant de la barrière de corail. Et à la Dominique, aux Antilles, avec de superbes photos de tortue, envoyées en souvenir par des Américains sympathiques rencontrés en plongée.

Encore quelques souvenirs exotiques lors de voyages professionnels. Du plus froid au plus chaud.

Près de Boston, au Cape Cod, survol réussi des baleines à bosse avec le directeur de l'Ifremer et d'autres biologistes halieutes, en marge des réunions de l'Organisation des pêcheries de l'Atlantique Nord-Ouest. Je suis aux commandes d'un Cessna loué à l'aéroclub de Barnstable (Maine, États-Unis), en montrant ma licence américaine de pilote obtenue par équivalence de ma licence belge. On a cependant failli nous tirer au fusil, lors du survol d'une petite piste privée avec remise des gaz en seuil de piste. Le danger n'était pas dans le survol de Cape Cod. Impressionnant tout de même de se retrouver coincé par intégration en 5e position en finale sur l'aéroport de Hyannis, puis de se poser au cul d'un avion qui n'a pas encore dégagé la piste, avec un autre qui vous colle au train. Situation qui n'existe pas en Europe.

Aux îles Fidji, j'ai mal vécu ce cambriolage, dans ma chambre d'hôtel, de la dent d'orque offerte en mon honneur par le chef du village pour nous remercier d'un projet de développement financé par l'Europe. Cette dent, je m'étais promis de la lui retourner discrètement après la cérémonie émouvante qui culminait par cette remise d'un trophée ancien. Toujours aux Fidji, cavalier peu expérimenté, je revis cette cavalcade en bord de mer avec un petit cheval qui m'a fait un arrêt sur image inattendu, au risque de me projeter à la mer, et ces plongées avec des requins à pointe blanche dans les récifs qui sont comme des aquariums naturels.

Polynésie française : atoll de Rangiroa avec projet de perliculture lui aussi financé par l'Europe. Là encore, plongée avec présence de squales dans la passe de l'atoll. Magnifique. Ou plongées plus tranquilles à Tahiti. Kiribati, Tuvalu, Vanuatu, Papouasie-Nouvelle-Guinée…

Encore plein d'aventures au Maroc, en Afrique centrale, de l'Ouest, de l'Est et du Sud, en Océanie, aux Antilles, en Islande, aux Amériques : surtout au Canada et aux États-Unis, et dans toute l'Europe… à raconter une autre fois peut-être.

Trente-neuf ans… et des homards dans mes bagages

Donc, j'ai passé ma vie à l'étranger de l'étranger. La France quittée définitivement à l'âge de 25 ans, sauf retours lors des congés, j'étais un « expatrié ». Lors de mes missions à l'étranger, je me réveillais souvent le matin dans un nouvel hôtel, semblable au précédent, en hésitant un peu pour me rappeler dans quel pays je me trouvais. C'est la dure condition du missionnaire. D'accord, toujours en mission quelque part, c'est formidable… Mais soudain, en 1990, à 39 ans et toujours célibataire, mais déjà papa d'une fille âgée de 9 ans, je prends conscience du temps qui s'écoule et ma décision est prise. Au retour d'Halifax (avec des homards vivants dans mes bagages, hum… que ce sera bon, grillé !), avant de rentrer sur Bruxelles, cap sur New York puis Madrid où je retrouve Dominique, ma belle amie bretonne. Tu veux faire des enfants avec moi ? OK. Je te ramène à Bruxelles. Et Maelle naîtra moins de deux ans plus tard. Puis en 2002, avec Max son petit frère de 10 ans, nous partirons pour cinq ans en Afrique. Je me souviens que le 11 septembre 2001, j'ai vécu en direct les attentats de New York depuis le cabinet d'un docteur au service médical de la Commission, en pleine procédure de contrôle pour mon recrutement en délégation. Visage de catastrophe du médecin en liaison directe avec notre délégation à Washington…

L'halieute que je suis deviendra diplomate à la délégation de l'Union européenne à Kampala, comme premier conseiller en charge du développement rural, grâce aussi à ma casquette d'ingénieur agronome. Découverte de l'Afrique de l'Est en ULM au départ de l'Ouganda. Des rencontres humaines passionnantes et riches aussi avec la nature sauvage. Parallèlement, une nouvelle aventure humaine commence : celle de développer mes talents de guérisseur magnétiseur télépathe. Cela ferait l'objet d'un autre chapitre…. Oui, tutoyer sa propre mort donne des ailes. Ce sont des expériences initiatiques qui forment les chamans, dit-on.

Aurais-je refilé mon gène d'aventurier (et de guérisseur) à mes enfants qui n'arrêtent pas de découvrir le monde et de bouger à chaque occasion ? Si oui, tant mieux.

À toutes fins utiles

Je livre sans prétention quelques messages et conseils de survie :

– Pour sauver un ami de la noyade, protège-toi de son étreinte que provoque la panique et aide-le en le poussant vers la surface, sinon il t'entraînera au fond avec lui. L'arrivée de la mort par le froid en mer, provoquant une anesthésie salvatrice, semble pourtant si douce.

– Mon expérience aéronautique, qui m'a permis de développer mon cerveau séquentiel, par la rigueur de la formation des pilotes, montre que les crashs arrivent souvent par l'accumulation d'au moins cinq petites

causes mineures. J'en déduis qu'il faut savoir écouter les premiers signes d'alerte et prodiguer les bons conseils en se basant sur la pédagogie par l'erreur. Ceci est applicable à toute activité et au domaine de la santé. En toute humilité. Sachons renoncer lorsque l'action devient douteuse. Frustration mineure, mais succès garanti.

– Les drogués du travail jusqu'à l'épuisement ne s'en sortiraient que grâce à une passion compensatrice, pouvant être la pratique d'un loisir sain et écolo qui lave le cerveau, mais au risque de récidiver dans la compétition sportive. Il faut savoir lâcher prise pour sortir du piège et s'accrocher à l'essentiel.

– Attention à l'engrenage dans le jeu de la compétition mentale pour être le plus compétent, et gare au jeu pernicieux du pouvoir pour grimper plus haut dans la hiérarchie au travail. Une bonne compétition suppose que la récompense soit atteignable sur terre, pas au paradis. Sinon, à l'extrême, on devient ce terroriste suicidaire croyant aux 72 vierges qui attendent le martyr sur l'autre rive. Partageons cette parole de sagesse bouddhique d'Arnaud Desjardin : « Chacun connaît son mental, mais ignore la dimension qui réside dans le fait de se sentir comblé. Il s'agit d'un sentiment mystique. »

– Enfin, partageons aussi cet enseignement chamanique universel qui rappelle que, quelle que soit la question, la réponse c'est l'amour.

À tous ceux que les bouleversements angoissent, je recommande le combat

Isabelle Autissier (promotion 1978) rejoint l'Ifremer en 1980 et travaille quelques années sur les pêcheries du golfe de Gascogne. Très vite, la course au large l'appelle et va faire d'elle une navigatrice célèbre. Elle débute en 1987, en se classant 3e à la Mini Transat. En 1991, elle devient la première femme à boucler une course en solitaire autour du monde. Elle enchaîne alors trois autres courses autour du monde en solitaire, dont le Vendée Globe, et participe au cours de la décennie 1990 à de nombreuses compétitions (record New York-San Francisco, Transat AG2R, Route du café…). Depuis 2000, elle mène des expéditions à la voile, en particulier dans les régions polaires. Elle est aussi animatrice à France Inter, conteuse, et surtout auteure de plusieurs essais et de quatre romans. Elle préside l'ONG WWF France depuis 2009 et est membre du Conseil économique, social et environnemental. Elle raconte ici sa passion précoce pour la mer et pour l'halieutique.

Treize ans, au plus 14, c'est l'âge auquel j'ai décidé de faire halieute. Je détiens donc sans doute le record de précocité du choix. Mettez-vous à ma place !

La mer a envahi ma vie par inadvertance, dès que mes parents m'ont initiée aux joies du yachting. Dès lors, il n'était plus question d'avoir une vie ailleurs que sur ou à proximité immédiate du pont d'un navire. Une carrière dans la Royale… je ne me voyais pas porter l'uniforme ; capitaine à la marchande… pas très accessible pour les filles de ma génération ; capitaine de pêche encore moins ; chercheuse… pourquoi pas, mais pas toute la vie, j'ai trop envie de changement ; voileuse… est-ce vraiment un métier ? Et voilà que je déniche la perle : 100 % maritime, assez généraliste pour évoluer autant géographiquement que dans les centres d'intérêt : je serai halieute. L'avantage de savoir tôt ce à quoi on se destine est que cela économise des angoisses et des errements. La plupart de mes condisciples de classe préparatoire mettaient l'Agro Paris en premier vœu de sortie de concours. Je n'ai pas tergiversé en indiquant l'Agro Rennes, qui présentait deux avantages certains : être l'école qui proposait halieutique en 3e année et me rapprocher de la mer.

La petite Parisienne n'a pas tardé à se frotter à la réalité. Un chalutier de 24 mètres en acier rouge m'attendait à Concarneau, direction le nord de l'Irlande. Je ne m'étais pas trompée. Ces mers grises et tempétueuses, les

hordes d'oiseaux dans le sillage, les aubes roses de colère grisaient mon imagination. Être acceptée dans cet équipage de pêche, réfrénant le mal de mer, taillant aussi vaillamment que possible dans les chairs de poissons, m'appliquant à être présente à toute heure du jour ou de la nuit, me donnait l'accès à une communauté en marge, intrigante et excitante. Quand tous dormaient à terre, vaquaient dans leurs voitures et leurs bureaux impersonnels, moi je vivais et travaillais sous le ciel immense, je partageais ce regard tantôt avide, tantôt émerveillé des marins quand le chalut fait surface. Les regards complices comptaient plus que les mains écorchées et le dos las.

Ce faisant, je découvris un aspect moins reluisant du métier. De toute cette masse vivante et vibrionnante qui atterrissait sur le pont, près de la moitié repartait à l'eau, écrasée, étouffée, sans vie : les inutiles, les trop petits, déjà abîmés, pas intéressants à la vente. Les critères de sélection de la pêche impliquaient un gaspillage du vivant que mon âme de scientifique réprouvait. Par la suite, j'ai approché les méandres des quotas, des autorisations d'engins et de zones. J'ai compris que la réalité décrite par les scientifiques, les prévisions d'abondances basées sur l'observation n'étaient tenues que pour des avis, à mettre au regard des pressions sociales et politiques et de la concurrence des nations. À chaque fois qu'un ministre rentrait triomphant de Bruxelles en indiquant qu'il avait « arraché » des quotas, je savais que c'était la tombe de la pêche française qu'il creusait. Arrivée en 1980 à La Rochelle, j'aurais pu traverser le port à pied sec de navire à navire. Vingt ans plus tard, la diminution des stocks ne laissait que quelques bateaux de pêche côtière. Les fameux quotas arrachés n'y étaient pas pour rien. Quel gâchis de la nature et de l'humain !

Je dois avouer maintenant mon goût de l'ailleurs, tant géographique que thématique. Malgré des embarquements successifs, la ligne d'horizon devenait une obsession. Au-delà se trouvaient d'autres mers, d'autres côtes, d'autres peuples que je ne devais pas ignorer. Il y avait également ce vieux rêve d'enfance d'aller un jour, seule entre le ciel et l'eau, de me confronter au cap Horn et à ses semblables et aux mers australes qui peuplaient mes lectures. Mes collègues de l'Ifremer puis de l'École maritime de La Rochelle prirent donc l'habitude de me voir arriver les mains noires de Sikaflex ou le pull troué d'éclats de soudure. Le soir, le week-end et les vacances, je construisais l'instrument de mes rêves : un voilier en acier de 10 mètres. Une fois achevé, rien n'aurait pu m'empêcher d'appareiller pour un an de vadrouille océanique. La liberté est une drogue dure. De retour, il m'était impossible de me glisser à nouveau dans une routine, même la plus intéressante. Il me fallait d'autres horizons à dépasser. Ce fut la course océanique.

Je ne m'étendrai pas sur cette partie de ma carrière maritime, par ailleurs médiatisée. Seulement pour raconter que, retrouvant après des mois de course en solitaire le port de Newport (Rhode Island) d'où j'avais appareillé pour mon premier tour du monde, une idée s'est imposée à moi : maintenant le reste, c'est du bonus !

Maintenant tout était possible, j'avais réalisé mon rêve d'enfant, personne ne pourrait me l'enlever. Aller au bout de son rêve donne une force et une sérénité pour la vie entière.

Mais cette fréquentation assidue du grand large m'avait aussi persuadée qu'on ne lutte jamais contre la mer. Les éléments naturels ne sont pas à notre disposition pour atteindre tel ou tel but. Ils sont le socle à partir duquel il nous revient, petits *Homo sapiens*, de jouer habilement pour les anticiper, les comprendre et établir des stratégies. Ce n'est donc pas l'homme qui est au centre du jeu. Loin de n'être là que pour satisfaire nos besoins, la nature est un enchaînement de lois physiques et chimiques. Plus je naviguais, plus je trouvais mon compte dans cette frugalité attentive à l'environnement. De retour à terre, il me sautait aux yeux que notre avidité et notre propension au gaspillage allaient à l'encontre de la façon dont je me comportais en mer. Comme, en son temps, j'avais expérimenté combien la surpêche détruisait la vie des hommes, plus je partais et revenais, plus il me semblait que nous marchions sur la tête.

L'océan est aussi un imaginaire, un lieu de tous les possibles, échappant aux lois terrestres, une inspiration poétique, un monde d'étrange et de beauté. En plus de naviguer dessus, j'ai aujourd'hui plaisir à en parler et à partager ces émotions, ces rencontres, ces folies et ces accomplissements. L'écriture est entrée subrepticement dans ma vie. D'abord pour raconter mes propres aventures, puis celles des autres et enfin, avec le roman, pour lâcher la bride à mon imagination.

Il y a une quinzaine d'années, l'urgence de ralentir, voire de stopper cette folie destructrice m'a sauté aux yeux. Que l'on s'intéresse au climat, à la biodiversité, aux pollutions, le consensus scientifique, celui qui se base sur les faits et non sur les idéologies quelconques, est largement établi. L'humain est en train de tout modifier : l'eau, l'air, la terre, la vie, le sous-sol, la haute atmosphère et bien sûr l'océan. Et ces modifications engendrent des dérèglements et un appauvrissement largement répandu. Nous-mêmes, espèce aux immenses besoins, nous travaillons à notre perte. Les crises des fondamentaux de la planète sont de plus en plus violentes, récurrentes et diversifiées. Elles n'impliquent pas la collapsologie, mais elles vont nous pourrir gravement la vie.

Comme beaucoup de mes concitoyens, j'ai donc refusé ce que certains présentent comme inéluctable pour me lancer dans la bataille. Le WWF m'a accueillie, puis désignée comme présidente. À tous ceux que ces bouleversements angoissent, je recommande le combat. Je sais que l'avenir n'est ni tout rose, ni tout sombre, mais sûrement quelque part entre les deux, et tout ce que nous ferons pour le tirer vers le rose sera autant de fait pour atténuer la crise et faire renaître l'espoir.

J'ai sans doute eu la carrière d'halieute la plus précoce, et je pense avoir également eu l'une des plus diversifiées. Et qui sait ce que l'avenir me réserve encore ? Pour l'amoureuse de la mer que je suis depuis toujours, la formation que j'ai reçue m'a donné les bases pour rêver et pour comprendre. Que demander de plus à une formation ?

L'halieutique en 2020… et demain

Par l'équipe enseignante actuelle : *Jean Eudes Beuret, Didier Gascuel, Stéphane Gouin, Catherine Guérin, Jérome Guitton, Catherine Laidin, Hervé Le Bris, Olivier Le Pape, Marie Lesueur, Sterenn Lucas, Dominique Ombredane, Grégory Raymond, Étienne Rivot, Bastien Sadoul*

Cinquante promotions d'halieutes se sont succédé depuis 1970. Plus que jamais, la formation est aujourd'hui une formation polytechnique, pluridisciplinaire, à l'interface des sciences biologiques, des sciences sociales et des sciences de l'ingénieur. Elle accueille chaque année trente à quarante étudiants ou étudiantes, élèves ingénieurs agronomes ou en master universitaire. Elle continue de former les cadres pour une pêche et une aquaculture durables, et plus généralement pour réconcilier les usages et la conservation des ressources et des écosystèmes marins ou dulçaquicoles.

D'année en année, la formation a évolué. Au premier rang des changements qu'il faut saluer, se place la féminisation. Chacun l'aura compris à la lecture des témoignages qui précèdent : les premières promotions étaient très masculines et, parmi les premières femmes diplômées, beaucoup ne poursuivaient pas dans le domaine. Il n'y avait alors rien d'évident à ce que les cadres du secteur des pêches, de la profession à l'administration ou à la recherche, puissent être des femmes. Aujourd'hui, elles ont largement pris la place qui leur revient et les promotions d'halieutes sont majoritairement féminines. C'est un marqueur de l'évolution du secteur et de sa gouvernance, un signe encourageant vers plus de durabilité.

Naturellement, la formation a aussi évolué dans ses contenus. Les statistiques et la modélisation se sont renforcées au fur et à mesure que se développaient les méthodes et les outils. Le droit de la mer et le marketing des produits de la mer ont fait leur apparition. Les questions de gouvernance, de concertation et de jeux d'acteurs sont devenues plus prégnantes.

Des remises en cause plus profondes encore se sont opérées. La première concerne l'irruption et la place centrale prise par les questions d'environnement et de durabilité. Incontestablement, l'halieutique des pionniers, confiante dans les promesses d'une science des pêches alors triomphante, sous-estimait ces enjeux. Progressivement, l'évidence s'est imposée. Plus que toute autre activité, la pêche et l'aquaculture dépendent de la bonne santé écologique des écosystèmes. La durabilité doit s'analyser à cette échelle et la gouvernance elle-même doit s'inscrire dans un cadre systémique, en s'appuyant sur les trois piliers du développement durable (écologique, économique et social) et en intégrant les interactions avec tous les usages des milieux aquatiques.

Aux enjeux de la biodiversité se rajoutent aujourd'hui les enjeux du dérèglement climatique. Il a déjà sur le secteur, sur les acteurs, les pratiques ou la gouvernance, des répercussions très sensibles et qui iront inéluctablement en s'amplifiant. Dès lors, la formation se donne pour ambition de former des cadres capables d'anticiper et d'organiser les évolutions nécessaires, les cadres de la transition écologique des systèmes de production aquatiques, au cœur de la résilience et des interactions entre l'humain et la nature dont il fait partie.

Une autre évolution forte concerne la montée en puissance de l'aquaculture. Encore marginale en 1970, elle se développe très rapidement et fournit désormais la majorité des produits alimentaires d'origine aquatique. Là aussi de nouveaux enjeux se font jour, avec le développement de techniques émergentes et la construction d'une approche écosystémique de la durabilité du secteur. L'Institut Agro de Rennes renforce son dispositif de formation dans le domaine, notamment avec un projet de construction d'un plateau technique aquacole en partenariat avec le Muséum national d'histoire naturelle de Concarneau.

Le renouvellement et le développement de la formation ont conduit à une extraordinaire diversification des débouchés. Parmi les anciens de la formation, on trouve désormais, hommes ou femmes, des directeurs d'armement industriel et des chercheurs en écologie numérique, des militants d'ONG environnementales et des entrepreneurs aquacoles, des responsables professionnels et des chargés de mission impliqués dans le développement territorial, des cadres de l'administration des pêches et des chefs de projets en Afrique ou en Asie… La formation et les compétences qu'elle porte irriguent le secteur et contribuent à son évolution et à son insertion dans la société.

Afin de mieux couvrir la diversité des débouchés, et comme l'avaient imaginé initialement ses fondateurs, la formation est désormais organisée sur un cursus de deux ans, avec une première année de tronc commun et une seconde structurée en options. Les étudiants choisissent ainsi de s'orienter vers l'un des quatre domaines suivants : les métiers de la recherche et de l'expertise dans le domaine de l'écologie quantitative, appliquée aux ressources et aux milieux aquatiques ; l'aquaculture, de la recherche à la production et à l'innovation ; l'accompagnement amont et aval des activités de pêche et de la gestion des territoires, de la source à l'océan, par exemple dans les structures administratives ou professionnelles ; le secteur du commerce, de la valorisation et de la labélisation des produits de la mer.

Enfin, s'agissant d'une formation qui relève de l'enseignement supérieur, il faut souligner l'implication très forte des enseignants dans une activité de recherche qui irrigue l'enseignement, participe à la vitalité du réseau, et bénéficie ainsi *in fine* aux étudiants. Des partenariats scientifiques féconds se sont structurés, en particulier avec INRAE et l'Ifremer, mais également avec des instituts de recherche et de grandes universités, en Europe, en Amérique du Nord ou en Afrique. C'est là le garant d'une formation dynamique et tournée vers l'avenir.

Les témoignages de ce livre donnent à voir une diversité de carrières qui se sont construites sur la passion, et souvent sur l'aventure. Incontes-

tablement, les conditions ont changé. Les métiers et les enjeux ont évolué et continueront d'évoluer. Mais l'interaction entre l'activité humaine et la ressource reste au cœur des carrières d'halieutes. Plus que jamais, les défis à relever méritent des engagements individuels et collectifs. Et la passion pour la mer, pour les poissons et les écosystèmes, pour la pêche durable ou pour l'innovation aquacole, reste toujours aussi forte.

D'autres aventures de vie sont en train de s'écrire. La saga des halieutes se poursuit.

D’autres témoignages disponibles en ligne[8]

- Extraits -

Bailleur de fonds, une vie d’engagement pour l’aide au développement

« Les désordres du monde ne m’ont jamais laissé indifférent. Les choix professionnels que j’ai été amené à faire ont toujours été déterminés par cet engagement, peut-être naïf mais réel et sincère, que des actions collectives intelligemment conçues et conduites pouvaient améliorer la vie de milliers, voire de millions d’êtres humains vivant dans le dénuement, corriger des situations d’inégalités criantes et, dans certains cas, prévenir ou atténuer les conséquences de certaines catastrophes, qu’elles soient d’origine humaine ou naturelle. »

Bertrand Esnouf (promotion 1976) a effectué l’essentiel de sa carrière au sein de l’Agence française de développement (AFD), jusqu’à en devenir directeur exécutif adjoint. Comme expert international pêche, il est intervenu dans de très nombreux pays, notamment en Afrique, pour analyser et financer des projets de développement.

Algérie, Italie et huîtres plates : les premières étapes d’une carrière scientifique

« Je n’ai pas hésité longtemps quand, une année après le début de mon travail de thèse, le directeur du laboratoire m’a dit : “Excellente nouvelle pour le labo, au 1er janvier prochain nous bénéficierons d’une création de poste pour renforcer l’équipe. Elle résulte d’une demande de la Section régionale conchylicole Bretagne Nord, qui souhaite qu’un suivi soit entrepris dans le secteur baie de Morlaix-Penzé. J’ai pensé à toi.” »

Daniel Latrouite (promotion 1971) a fait sa carrière comme chercheur à l’Ifremer, travaillant d’abord dans le domaine de la conchyliculture, puis sur la pêche des coquilles Saint-Jacques, et enfin sur la gestion des grands crustacés et des flottilles côtières. Il a entre autres dirigé le Laboratoire pêche de Brest.

8. https://halieutique.agrocampus-ouest.fr/Carrieres_Halieutes (consulté le 26/10/2020).

Un stage à la pêche au germon, à l'époque de la ligne de traîne

« Je suis devenu un halieute sans m'en rendre compte. Cela s'est fait presque à mon insu, lorsque j'ai embarqué, à la fin de l'été 1976, à bord d'un thonier germonier de Concarneau. Avant cet embarquement, j'étais encore un étudiant en agronomie qui rêvait depuis l'adolescence de mers, d'océans, de navigations et d'ailleurs. C'est au cours de cet embarquement d'à peine quatre semaines, et au contact d'un équipage hétéroclite dont les piètres résultats firent la risée des quais, que la transformation s'est faite. »

Dominique Levieil (promotion 1977) a travaillé à l'étranger (Islande, Pérou, États-Unis, Canada) avant d'intégrer le Comité national des pêches maritimes, puis la Commission européenne à Bruxelles comme fonctionnaire de la DG (MARE), où il a, notamment, coordonné le soutien à la recherche en économie de la pêche, et les aides structurelles du Fonds européen des affaires maritimes et de la pêche.

Ma vie de salmoniculteur comme un jardin japonais

« Pour certains, le travail se présente comme un escalier droit dont les marches se gravissent plus ou moins rapidement. Pour moi, une carrière est comme un jardin japonais que l'on parcourt par séquences, où l'on s'arrête pour observer chaque tableau. Ce sont des opportunités que l'on saisit, que l'on rate aussi ; avec des allers-retours d'un métier à l'autre, d'une entreprise à l'autre et du patronat au salariat. »

Philippe Folliot (promotion 1975) a travaillé dans le domaine du conseil en entreprise, avant de s'installer comme salmoniculteur et de développer la pisciculture du moulin de Bouté. Il a été secrétaire de syndicats professionnels, et membre de différentes commissions piscicoles nationales.

Si c'était à refaire, je plongerais plus profond

« Si c'était à refaire ? J'irais à nouveau pêcher la crevette rose avec mon grand-père. Je ferais encore le tour de la côte pour y découvrir tout ce qui pousse sur et sous les cailloux, dans le sable et dans la vase… Je referais du voilier au large de la Bretagne, pour le plaisir d'entendre la radio dire qu'il y a 200 km de bouchons sur la N7. Je m'embarquerais comme passager sur tous les navires de pêche et me prendrais pour Anita Conti. Je m'inscrirais à la formation d'halieutique pour y apprendre le fonctionnement des écosystèmes exploités. Et je plongerais vers l'étude de l'écologie des grands fonds, pour le plaisir de la découverte. »

Yves Desaunay (promotion 1971) a effectué l'ensemble de sa carrière au centre Ifremer de Nantes, où il a été responsable du Laboratoire d'écologie halieutique. Ses travaux concernaient notamment les pêches côtières et estuariennes de la Manche et du golfe de Gascogne, ainsi que l'écologie de la sole et de l'anguille.

⁂

Relecture : Juliette Blanchet

Qui n'a jamais rêvé de parcourir le monde et d'être au cœur de l'action ? de survoler en hélicoptère la mer Rouge ou de parcourir l'Algérie en quête de sites de pêche ? Pour les ambitieux, que diriez-vous d'être promu consultant en Iran, commissaire du gouvernement ? Pour les combatifs, et si à Bruxelles vous dédiiez vos nuits aux pêcheurs en colère ? Pour ceux qui aiment les défis, et si demain sous un soleil brûlant on vous nommait secrétaire général d'un syndicat d'armateurs à la pêche industrielle au Congo pour faire des miracles ? Pour les diplomates, que feriez-vous si le président de la République centrafricaine vous demandait de construire un pipeline long de 2 000 km pour élever des crevettes marines en pleine forêt ? Pour les âmes humanitaires, accepteriez-vous de jouer au père Noël à travers un pays en guerre ?

Toutes ces expériences ont été vécues par des hommes dont rien au départ n'aurait pu laisser présager de telles odyssées. Pourtant, ils ont tous pour points communs l'amour de la mer et des ressources aquatiques ; ils ont choisi la spécialisation « halieutique » proposée par l'école agronomique de Rennes.

Étudiants dans les années 1970, ils ont voulu partager leur parcours et transmettre l'ardeur qui les animait.

Didier Gascuel est professeur en écologie marine à l'Institut Agro de Rennes. Il y dirige le pôle halieutique, mer et littoral, et anime, depuis 2003, la formation des ingénieurs agronomes et masters spécialisés en Sciences halieutiques et aquacoles.





Éditions Cirad, Ifremer, Inrae
www.quae.com



Prix : 25 €
ISBN : 978-2-7592-3255-0



Réf. : 02771